



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL ESTILO DE LA DIRECCIÓN EN EL DESARROLLO
DEL PERSONAL; FACTOR CLAVE PARA EL
CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES”
(ANÁLISIS Y PROPUESTAS PARA LA MEDIANA EMPRESA)**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

P R E S E N T A:

Natalia Camargo Velasco

MAYO 2002



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Puebla, Pue; a 08 de Mayo de 2002

Ing. y M.A. Tito Livio De la Torre Hidalgo
Director del Departamento de
Administración y Contaduría

La presente tiene como fin, hacer constar mi total aprobación al Trabajo Recepcional titulado:


**“El Estilo de la Dirección en el Desarrollo del Personal;
Factor Clave para el Crecimiento de las Organizaciones”.**
(Análisis y Propuestas para la Mediana Empresa).

Quien para obtener el título de la Licenciatura en Administración de Empresas presenta la alumna:

❖ **Natalia Camargo Velasco** **Matrícula 22334**

El cual cumple con los requisitos establecidos por las autoridades de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, para efecto de la realización de su examen profesional.

Atentamente
“La Cultura al Servicio del Pueblo”



Ing. y M.A. Tito Livio De la Torre Hidalgo
Asesor de Tesis

*MED

DEDICATORIAS

A Dios, a mi Madre, a mi Hermano, a mi Abuelita, a mis Tías, a mis Amigas y a todos los que siempre han estado conmigo, por darme la fuerza, el coraje y el valor que necesito para seguir adelante, por haberme apoyado, ayudado e inspirado a ser mejor cada día, a aprender de mis errores y a seguir en el gran y maravilloso camino de la vida
Que Dios los bendiga .

Natalia

AGRADECIMIENTOS

A Dios Gracias por brindarme la oportunidad de vivir y de ofrecerme día con día felicidad, amor, luz, paz y ganas de salir adelante

A mis Padres Gracias por haberme dado la vida

A mi Madre Gracias absolutamente por todo, por tus consejos, tu apoyo moral, espiritual y económico, por tu confianza, tu tiempo, tu paciencia, tus oraciones y por que gracias a ti he logrado todo, te amo

A mi Hermano: Gracias por que siempre has estado a mi lado y a pesar de nuestras diferencias me has demostrado tu apoyo y paciencia, te quiero mucho

A mi Familia. Gracias por estar a mi lado y por los momento tan felices que pasamos

A mi tía Gloria Gracias por todo tu apoyo incondicional a lo largo de mi vida

A mis Amigos Gracias Margo, Estibaliz, Roxana, Luz Adriana, Rosa, Eva, por su cariño, comprensión, ayuda, amistad, por los momentos tan padres que hemos pasado y por estar siempre conmigo. Gracias Héctor por que aprendí cosas muy bonitas y de gran valor a tu lado

Al Ing Tito Gracias por su apoyo en este trabajo que significa muchísimo para mí

A mis Profesores Al Lic Joel por su apoyo durante mi carrera, y por conocimientos y consejos no sólo académicos sino personales que me ayudarán en mi vida profesional y laboral

Natalia

RESÚMEN

El mundo está viviendo desde 'hace un tiempo el fenómeno de la Globalización. Este fenómeno implica diferentes cambios en muchos aspectos, un cambio se ve reflejado en las empresas ya que deben buscar la competitividad y la permanencia. Esto obliga a que las personas que efectúan la labor de Dirección en la actualidad, tengan una nueva concepción de la empresa y del trabajo de una forma más Humana, es decir, apoyar al desarrollo del Personal.

Una de las formas de tener éxito en las empresas hoy, se puede lograr a través de un mejor Personal; éste debe sentirse motivado e integrado, y capaz de responder a los cambios que suceden sin cesar.

El que dirige, por su parte, deberá hacer realidad la idea de que las organizaciones y/o empresas deben contribuir a crear oportunidades de mejora y desarrollo profesional y personal. Todos los que laboran dentro de una empresa deben tener valores, compromisos, convicciones, e incluso pasión. Debe ser un compromiso firme y responsable de las partes implicadas.

La importancia de éste trabajo profesional es la recopilación de algunas herramientas que las personas que hacen Dirección en una empresa deben tener presentes para desarrollar a su Personal.

El Personal aumenta sus conocimientos y tienen oportunidad de demostrar sus capacidades, su valía, se motiva su iniciativa, su creatividad, y cumple con los objetivos; adquiriendo una visión de conjunto, se siente partícipe y comprometida con un proyecto común.

Al final, debemos concluir que las empresas y organizaciones son lo que sus personas son.

ABSTRACT

The world is living since some years ago the phenomenon of Globalization. This phenomenon involves different changes in many aspects; one change can be noticed in the enterprises because they have to look for competition and stay. This forces the persons that perform Leadership in these days, to have a new vision of the enterprise and of the job into a more Human way, this means, to support to the development of the Personnel.

One of many ways to be successful in the enterprises today, can be fulfilled through a better Staff, this must be motivated and integrated, and be capable to respond to the changes in the environment.

The Leader, has to make reality the idea that the organizations must contribute to create opportunities of improvement and of personal and professional development. All the people that work within an enterprise must have values, compromises and even passion. The compromise must be strong and all the parts must be involved.

The relevance of this professional work is the gathering of some tools that the persons who perform Leadership in an enterprise must have in order to develop its Personnel.

The Personnel increases its capabilities, creativity, initiative, and fulfills the goals, acquiring a group vision, it feels itself part and engaged to a shared project.

At the end, we must conclude that the enterprises and organizations are what their persons are.

ÍNDICE

	Págs
CAPÍTULO 1	
1 Introducción	2
1 1 Planteamiento del Problema	3
1 2 Propósito de la Investigación	3
1 3 Objetivo General	4
1 4 Objetivos Específicos	4
1 5 Justificación	4
1 6 Alcances.....	4
 CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	
2 1 La Globalización	6
2 1 1 La Globalización en América Latina	7
2 1 2 Oportunidades y Ventajas de la Globalización	7
2 1 3 Riesgos y Amenazas del Proceso de Globalización	8
2 1 4 La Nueva Economía Mexicana	10
2 2 Empresa	12
2 2 1 Definición de Empresa	12
2 2 2 Clasificación de las Empresas	12
2 2 3 Componentes Básicos de una Empresa	13
2 2 4 Importancia de la Empresa	15
2 2 5 Características de la Empresa	15
2 2 6 Relaciones entre Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas	15
2 2 7 Características de la Pequeña y Mediana Empresa	16
2 2 8 La Empresa en el Medio Ambiente Mexicano	17
2 3 Dirección	18
2 3 1 Definiciones de Dirección	18
2 3 2 Función de la Dirección	19
2 3 3 Alcances de la Dirección	19
2 3 4 Tres Niveles de la Dirección	20
2 3 5 Los tres Niveles de Dirección	20
2 3 6 Autoridad y Poder	21
2 3 7 Las Varias Formas de Dirigir	21
2 3 8 Las Funciones Básicas de la Dirección	22
2 3 9 Perfil del Dirigente Eficaz	23
2 3 10 Normas para la Práctica de Dirección	24
2 3 11 Claves para una Dirección Eficaz	26
2 3 12 Características de Directivos con Éxito	27

2 3 13	Características de Directivos sin Éxito	28
2.3 14	Las Etapas de Dirección	31
2 3 14 1	Motivación	31
2 3 14 1 1	Motivadores o Satisfactores	32
2 3 14 1.2	Diferencias entre Motivación y Satisfacción	33
2.3 14 2	Liderazgo	34
2 3 14 2 1	Características que deben poseer los Líderes	35
2.3 14 2 2	Componentes del Liderazgo	35
2 3 14 2 3	Estilos de Liderazgo	36
2 3 14.2.4	Modelo de Liderazgo Situacional	38
2 3 14.2.5	Superliderazgo	39
2 3 14 3	Comunicación ..	39
2 3 14 3 1	El proceso de la Comunicación	40
2 4	Responsabilidad Social en la Empresa	43
2 4 1	Clasificación de la Responsabilidad Social	43
2 5	Ética en la Dirección	44
2 5 1	Los Valores y la Ética	46
2 5 2	Algunos Hábitos de la Ética en los Directivos ..	46
2 5 3	Código de Ética	47
2 6	Equipos, Grupos y Trabajo en Equipo en la Dirección Actual	48
2 6 1	Tipos de Grupos de Trabajo	48
2 6 2	Tipos de Equipo de Trabajo	49

CAPÍTULO 3 CONOCIMIENTOS GENERALES PARA EL DIRECTIVO EN LA ACTUALIDAD

3 1	Liderazgo	53
3 1 1	Líder	54
3 1 2	Los Principales Elementos en el Perfil del Líder	56
3 1 3	Efectos de las Organizaciones con Líderes Eficaces	57
3 2	Empowerment, un Nuevo Estilo de Dirigir	60
3 2 1	Un Liderazgo de Empowerment	62
3 3	Trabajo en Equipo	64
3 4	Tendencias Administrativas para Lograr la Efectividad	66
3 5	Inteligencia Emocional, una Destreza para el Liderazgo y Dirección	73
3 5 1	Esferas de la Inteligencia Emocional	76
3 5 2	Beneficios al Adoptar la Inteligencia Emocional	78

3 6 Coaching Empresarial, una Herramienta de Dirección	79
3.6.1 En qué consiste el Coaching	79
3 6 2 Importancia del Coaching en las Empresas	80
3 6 3 Dificultades en la Implementación del Coaching	81
3 6 4 Coaching. Asesoramiento para Directivos	82
3 6 5 Proceso de Coaching	83
3 6.6 Los Diez Mandamientos del Coaching	84

ANEXOS

Motores de la Globalización de la Economía	87
Participación de las Empresas en México	88
Conclusión	94
Bibliografía	96

CAPÍTULO

1

1. INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy está envuelto en una serie de cambios influenciados por la Globalización y están revolucionando nuestras vidas, tanto en lo social, la política, la cultura, las organizaciones, el comercio, entre otros. La Globalización es un fenómeno que impera en los tiempos actuales y que está motivando un mundo distinto con nuevas reglas y exigencias. Ante este panorama de cambios rápidos y profundos las empresas que sigan con lo mismo están condenadas a la obsolescencia.

Cabe mencionar que las empresas deben evolucionar con nuevas filosofías de trabajo para competir en la actualidad y desarrollar al máximo sus capacidades. Las medianas empresas mexicanas han tenido tal vez un buen desarrollo en sus actividades y en la obtención de resultados; pero es vital crear un cambio y no ver a la organización y al personal como una máquina sino con un enfoque más humano entre empresa y cliente, es decir, una "empresa viviente".

La Globalización de la economía y la velocidad de los cambios tecnológicos pone a las empresas en un ambiente altamente competitivo, dinámico y turbulento, exigiendo cambios; razón, por la cual ésta propuesta tiene la intención de presentar un enfoque de la Dirección que dé otra visión de la empresa en sí, para identificar y aprovechar las oportunidades que demanda la actual competencia. El éxito de cualquier empresa depende de todas las personas que en ella laboran.

México en la actualidad es un país diferente en todos los sentidos, las empresas han entrado en una nueva fase de su evolución. Es por esto que de manera genérica en éste trabajo se presentan elementos que conlleven a la Dirección de la Empresa a ser competitiva y exitosa.

Los cambios continuos necesitan la participación de los directores y empleados para que no se desestabilice la empresa. La competitividad coloca a

los directores de empresas frente a cambios de estructuras, exigiendo un ajuste a la realidad de los negocios y romper con ciertos paradigmas

1.1 Planteamiento del Problema

Uno de los retos más relevantes en la actualidad para las empresas, es el desarrollo, la innovación y la solidez de la Dirección

Hoy en día existen todavía empresas con una Dirección que carece de elementos importantes y necesarios que los nuevos cambios están demandando, es decir, no cuentan con las condiciones propicias para el buen desarrollo de los miembros de la organización

El no contar con una Dirección fortalecida es un problema al que se enfrentan muchas empresas medianas en la actualidad, lo que conlleva muchas veces a estancarse y no llegar a ser competitivas

Existen empresarios o directores que tienen en mente el crear un cambio pero no saben con exactitud por dónde empezar, por lo tanto, ésta sería una guía tanto útil como práctica para poner algunas ideas en acción

1.2 Propósito de la Investigación

La finalidad de éste trabajo es contribuir con las medianas empresas, aportando elementos para lograr una Dirección exitosa y prosperar en la actual competencia

1.3 Objetivo General

Realizar un compendio de conocimientos que sirvan de apoyo y de guía a empresas medianas para que la función de Dirección se fortalezca con ideas actuales que le ayuden a realizar sus actividades, a alcanzar sus objetivos y a desarrollar a su Personal

1.4 Objetivos Específicos

Proponer elementos y conocimientos para que la dirección enfrente la competencia actual.

Apoyar a las empresas medianas de cualquier giro

Colaborar con las empresas para lograr una dirección innovadora

1.5 Justificación

La inquietud de realizar éste trabajo yace en el interés de dar a conocer algunas tendencias y aspectos de la dirección que en la actualidad son necesarias para que las empresas medianas se enfrenten con mayor seguridad y más conocimientos a la actual competencia

1.6 Alcances

Proporcionar al nivel Gerencial de la empresa el pensamiento teórico y administrativo que pueda ser de utilidad

CAPÍTULO

2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Globalización.

La Globalización es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en los sectores de comunicaciones, economía, finanzas, en los negocios y en las empresas. La Globalización cubre un campo mucho más amplio que el ámbito económico, se trata de un fenómeno social, político y cultural. Por su amplitud y velocidad, ese fenómeno está afectando profundamente individuos, organizaciones y naciones, ya que altera los fundamentos sobre los cuales se organizó la economía mundial en los últimos 50 años. La velocidad de las comunicaciones, los cambios tecnológicos y el flujo de capitales internacionales son fuerzas que están tejiendo un nuevo orden mundial. Estamos viviendo un momento de transformación equivalente al que ocurrió en la Revolución Industrial pero con cambios mayores y con mayor rapidez.

Las distintas reglas, las nuevas competencias y las estructuras cambiantes en los negocios demuestran que se están ideando constantemente nuevos planteamientos en la Dirección de Empresas. El cambio en los valores y prioridades de las personas así como el cambio del entorno económico producen un profundo efecto en los comportamientos empresariales, cambiando su forma de pensar y de hacer las cosas. Las empresas deben liberarse de las estructuras tradicionales para enfrentarse al cambio y a la competencia actual, así como, utilizar nuevos conceptos, habilidades y conocimientos de Dirección de Empresas.

La Globalización de la economía mundial, ha generado la necesidad dentro de las empresas, de implementar los mecanismos y herramientas, que les permitan ser competitivos dentro de los mercados internacionales, para tal efecto se debe contar con personal técnico y profesional, altamente calificado, de ésta forma satisfacer la demanda de servicios y productos con oportunidad y calidad.

La Globalización económica tiene importantes efectos en la forma de hacer negocios que obligan a la aplicación de herramientas para optimizar la asignación de recursos en un ambiente de competencia agresiva. La competencia determina que las empresas en lo general, tengan que aplicar ejercicios de reingeniería, de mejora continua, de excelencia en calidad y establezcan sistemas para competir en las prácticas internacionales, y asegurar su permanencia en el mercado.

2.1.1 La Globalización en América Latina

“Es una realidad el hecho que América Latina enfrenta dentro del contexto de la Globalización grandes retos, no sólo con respecto a su futuro económico, sino también dentro del ámbito de su historia y su cultura, es muy difícil asumir los cambios dentro de este último ámbito, ya que las sociedades latinoamericanas tienden a ser muy tradicionales y no aceptan los cambios acelerados”. (www.intermundo.com)

2.1.2 Oportunidades y Ventajas de la Globalización

“La Globalización es un proceso de gran magnitud y que implica un desafío inmenso para los estados de América Latina, la mayoría de éstos países son pequeños, con economías durante años cerradas, con deficiencias administrativas, infraestructura limitada entre otros. El proceso de Globalización es positivo, ya que incentiva cambios en los países con la finalidad de consolidarse en todos sus ámbitos. Esta es la gran oportunidad de desarrollo y organización para todos los estados de América Latina” (www.intermundo.com)

La Globalización busca la formación de una sociedad mundial descentralizada, impone la necesidad de darse en las condiciones apropiadas y con esto ofrece grandes posibilidades de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres.

“Otra ventaja ha sido la proliferación de la inversión extranjera directa en países en vías de desarrollo, para que se dé ésta situación es necesario contar con infraestructura adecuada, calificación, mano de obra disponible entre otros” (www.intermundo.com)

Todo lo cual implica un gran reto para América Latina y una oportunidad para el desarrollo. Un aspecto importante es el de la competencia, el libre mercado y el mercado global impulsan la competencia, el mejoramiento de los procesos, los productos, la mejora de la calidad de los productos.

Este gran impacto causado en América Latina por la Globalización ha significado una gran ventaja, ya que ha impulsado políticas destinadas al desarrollo, implica a su vez grandes retos en materia de ajustes internos y externos a los que los estados están obligados por el fenómeno.

Es así como América Latina debe enfrentar la Globalización, de la cual ha recibido ventajas y por la cual se enfrenta actualmente a grandes retos.

2.1.3 Riesgos y Amenazas del Proceso de Globalización

No se puede considerar a la Globalización como algo mágico y extraordinario que nos conduce directamente al desarrollo y bienestar. La Globalización es un fenómeno extraño, ya que se aplica en forma bastante homogénea a bienes, servicios, capitales y de manera bastante desigual a los hombres. Los estados nacionales pueden influir a nivel locales, sin embargo, las empresas internacionales determinan cada vez más las características del proceso y establecen las reglas del juego, es por esto que los estados tienen grandes dificultades para tomar parte activa en las cuestiones sociales, las prestaciones de servicios públicos y el mantenimiento de los derechos de los desempleados.

Existen posturas opuestas acerca del fenómeno de la globalización. Los escépticos, por un lado, creen que la economía global de hoy no es distinta a la de tiempos anteriores. A fines del siglo pasado, sostienen, el mundo estaba considerablemente integrado, desde el punto de vista económico, gracias a la

movilidad del capital, los bienes y las personas. Según este análisis, no estamos experimentando nada nuevo en el mundo de hoy

“Los radicales o “hiper globalizers” (“globalofílicos” “globalifóbicos”) advierten, en cambio, que la globalización es real y que sus efectos pueden sentirse en todas partes. Hoy se observa un verdadero desarrollo del mercado global. Protestan por el poder de las corporaciones, porque no quieren vivir en un mundo gobernado por las grandes empresas. Protestan por la inseguridad y por los cambios fantásticos producidos por la tecnología, que llevan a un escenario de total incertidumbre acerca del futuro. Y porque el mundo que viene, según ellos, es cada vez más desigual. La brecha que separa a los países ricos de los pobres es cada vez mayor y, asimismo, las desigualdades crecen hacia el interior de esos países”. (www.intermundo.com)

Los bienes físicos no son más el centro del intercambio mundial. En cambio, los bienes intangibles, especialmente el intercambio de información, cumplen una función crucial en el nuevo escenario global. Estos elementos dan cuenta de una ruptura con el pasado y refutan la teoría de los escépticos. Sin embargo, es un error, observar al fenómeno exclusivamente en términos económicos, ignorando sus aspectos políticos, culturales y sus repercusiones en las empresas.

“La globalización presiona hacia arriba e independiza a una economía globalizada, a la que otorga poder respecto de los estados nacionales. Pero también presiona hacia abajo, y produce un cambio en las identidades individuales, en la estructura familiar, en las relaciones personales y en el desarrollo en las organizaciones”. (www.intermundo.com)

Hay aspectos de la globalización que aunque fueron impuestos conscientemente, no pueden ser revertidos de la misma forma, un ejemplo es “Internet”. En el nuevo escenario global, los estados aún conservan poder, tienen territorio, controlan los medios de vigilancia, y además tienen la capacidad de establecer leyes para controlar el proceso económico. Este no es un momento para destruir organizaciones sino para construirlas, reforzarlas y generar otras nuevas.

2.1.4 La Nueva Economía Mexicana

“Actualmente el desarrollo de empresas, está altamente influenciado por agentes externos a nuestro país, debido en gran medida a la apertura económica que inició desde 1986 con el ingreso de México al GATT. Esta apertura ofrece oportunidades a las empresas mexicanas, basadas principalmente en los acuerdos comerciales de México con otros países, pero también les plantea importantes retos” (Bancomext)

Existen signos de que México se está integrando a la tendencia de la nueva economía, pero existen varios rezagos

Primero. México no cuenta con la infraestructura tecnológica, lo que impide depender de los procesos en tiempo real

Segundo. Aunque haya una importante inversión empresarial en equipo de cómputo y telecomunicaciones, en la mayoría de las ocasiones la tecnología no es de punta y se vuelve obsoleta, esto impide aprovechar al máximo las posibilidades de la nueva economía

Y, tercero. En México las empresas no sienten la presión de una competencia feroz, pues existen muchos mercados dominados por oligopolios, lo que permite ganancias elevadas que no obligan a transformar esquemas de negocios

La nueva economía es una revolución en la forma de hacer negocios, pero aún es prematuro asegurar que acabará con la economía tal como se dice

“La tendencia económica mundial es, sin embargo, la globalización, lo que significa eliminar barreras comerciales y permitir la competencia transnacional, y que arroja como consecuencia que aunque las condiciones en que compiten las pequeñas y medianas empresas son inequitativas, éstas están obligadas a (renovarse o morir)” (www.intermundo.com)

México está inmerso en la Globalización pero todavía no cuenta con las herramientas suficientes para competir con fuerza, debido a esto se debe impulsar

a la pequeña y mediana empresa, para que a su vez éstas ayuden a las grandes que están entrando en la Globalización, para así ser competitivas

Ante este entorno de mayor competencia, las empresas mexicanas, especialmente las pequeñas y medianas tienen que buscar alternativas creativas y viables en materia Organizativa y de Dirección como una ventaja competitiva en el tiempo.

Para responder adecuadamente a las nuevas exigencias se requiere una reconsideración de la organización en la necesidad de cambiar el paradigma directivo de control y mando por otro más participativo fundamentado en un concepto superior del hombre y su papel en la organización

Las empresas y sus directivos se enfrentan cada día a nuevos retos, de aquí la importancia para cualquier empresa de entenderse y responder a esos cambios; ya que las consecuencias de la Globalización recaerán sobre la Dirección de empresas, que se verán en la necesidad de encontrar soluciones rápidas y adecuadas para competir, porque las nuevas circunstancias requieren de nuevas formas de pensar, esto implica cambiar nuestra perspectiva y ver las cosas de un modo nuevo Para ello debemos estar conscientes de las grandes fuerzas que están generando el cambio y cómo manejarlas.

“A lo largo de la historia, la organización de las empresas se ha ido adaptando a los cambios en las circunstancias competitivas La organización abarca múltiples elementos, como la estructura de responsabilidades, los procesos de dirección y coordinación, los sistemas de información y de evaluación, el estilo de dirección y las políticas de recursos humanos Todos ellos deben adaptarse de forma coherente para implantar la estrategia de la empresa con la que deseamos confrontar los retos del futuro”. (Bancomext)

Por otro lado, una forma en que las empresas pequeñas y medianas pueden sobrevivir ayudando y apoyando a las grandes empresas es logrando una Dirección exitosa e innovadora, con un enfoque más humanista y participativo, con calidad y servicio.

2.2 Empresa

La mediana y pequeña empresa constituyen, hoy en día el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de éstas empresas se debe a la sociedad, al capital, a los recursos técnicos, a los procesos de producción y de los servicios, a la calidad, obtenido en gran parte por el esfuerzo de la Dirección. Por ésta razón la tarea de la Dirección es cada vez más compleja así como tener una influencia social. El éxito de cualquier empresa depende de todos sus miembros y la comprensión que existe entre jefe-subordinado.

2.2.1 Definición de Empresa

La empresa es un conjunto de personas que se esfuerzan, cooperan y aportan para el logro de un fin.

“La empresa, es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio” Joaquín Rodríguez V. *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas* p.41

“La empresa, además de un centro de trabajo, es un lugar de convivencia humana. Como tal, las relaciones que se dan en su seno son complejas y repercuten tanto en el desarrollo de sus integrantes como en el de todo su grupo” Ernesto Bolio y Benito Celorio. *Istmo*

2.2.2 Clasificación de las Empresas

Las empresas se clasifican en tres ramas

- a) Industriales
- b) Comerciales
- c) De Servicios

Por el número de personas:

EMPRESA	INDUSTRIAL	COMERCIAL	DE SERVICIOS
Micro	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	+501	+101	+101

2.2.3 Componentes Básicos de una Empresa

1. Personal; se refiere a los grupos humanos que laboran para cumplir con los objetivos planeados.

- a) Obreros, requieren conocimientos especiales y pueden ser calificados y no calificados
- b) Empleados, requieren mayor esfuerzo intelectual y de servicio, también pueden ser calificados y no calificados
- c) Supervisores, vigilan el cumplimiento de los planes deseados, su característica es el predominio de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) Técnicos, aplican la creatividad a principios científicos para desarrollar nuevos diseños, sistemas, métodos, etc
- e) Altos Ejecutivos, personal con funciones administrativas sobre las técnicas
- f) Directores o Administradores, fijan objetivos, metas, políticas, planes y revisan sus avances y resultados

2. Materiales; son las cosas que se utilizan para producir

- a) Bienes materiales, bienes muebles e inmuebles que integran la empresa
- b) Materias primas, todos los elementos que sufren una transformación para obtener el producto terminado o final
- c) Dinero, efectivo para cualquier imprevisto, además el valor de todos los bienes, es decir, un capital que incluye acciones, valores, etc

3. Sistemas, se constituye por todos los métodos, sistemas, procedimientos, etc a través de los cuales se cumplen los objetivos

- a) Sistema de planificación, se hace una planeación de todos los recursos con los que cuenta la empresa, para lograr su mejor distribución
- b) Sistema organizativo, es la estructura de la empresa, es decir, el organigrama y las funciones de cada nivel jerárquico
- c) Sistema de información, consiste en transmitir los objetivos a todos los integrantes de la empresa de una forma clara para un buen entendimiento
- d) Sistema de control, se lleva un control o un chequeo de las actividades que se han realizado y se compara con lo planeado.
- e) Sistemas operativos, son el conjunto de hombres y medios de cualquier tipo, ya que persiguen un objetivo en común, por ejemplo compras o administración de personal

4. Equipo; herramientas, maquinaria, aparatos, muebles que el personal utiliza para cumplir con sus actividades.

2.2.4 Importancia de la Empresa

“En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización; además, “promueve” el crecimiento y desarrollo, porque la inversión es “oferta” y es “demanda”, ésta última sería. al construir un negocio provoca la adquisición de un terreno, muebles, materias primas, etc , pero también es oferta porque genera producción y ésta a su vez, promueve el empleo”. (Joaquín Rodríguez V Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas p. 41)

2.2.5 Características de la Empresa

- a) Es una persona jurídica, por ser un ente con derechos y obligaciones por ley.
- b) Es una unidad económica, porque tiene un fin lucrativo, con las utilidades
- c) Es una acción mercantil, compra-venta
- d) Posee la responsabilidad total de sus movimientos y resultados ya sean éxitos o fracasos y enfrenta riesgos
- e) Es una entidad social, su propósito es servir a la sociedad

El éxito de una empresa depende, en gran medida, de los conocimientos de herramientas o técnicas administrativas modernas e innovadoras y de la capacidad para ponerlas en práctica, es por esto, que la empresa pequeña y mediana depende del desempeño del dirigente y de cómo encamina al personal hacia los objetivos finales

2.2.6 Relaciones entre Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas

Las pequeñas y medianas empresas realizan funciones importantes para las grandes empresas como

- a) Facilitan la concentración en las zonas de mayor rendimiento
- b) Sirven de ensayo y preparación para futuras grandes empresas
- c) Compensan las limitaciones inherentes a las grandes empresas
- d) Sirven como proveedores de las grandes empresas

Las pequeñas y medianas empresas sirven como centros de distribución y como intermediarios entre las grandes empresas y los mercados de los consumidores finales que a menudo son las pequeñas y medianas empresas las que forman dichos mercados. Las pequeñas y medianas empresas comienzan en pequeña escala, que con ideas innovadoras y modernas, llevadas a cabo por una dirección o administración eficaz se llegan a consolidar hasta convertirse en grandes empresas competitivas.

2.2.7 Características de la Pequeña y Mediana Empresa

- 1) Poca especialización en materia administrativa. La dirección cuenta con muy poco personal, la mayoría no está capacitado ni bien preparado para la realización de su trabajo
- 2) Falta de comunicación y contacto personal del director con el personal. La relación jefe-subordinado no es constante ni sólida, y a menudo es inexistente.
- 3) Crean fuentes de trabajo. Las personas que por algún motivo no encuentran trabajo en las grandes empresas, tienen una oportunidad en las pequeñas y medianas empresas
- 4) La pequeña y mediana empresa estimula la competencia

2.2.8 La Empresa en el Medio Ambiente Mexicano

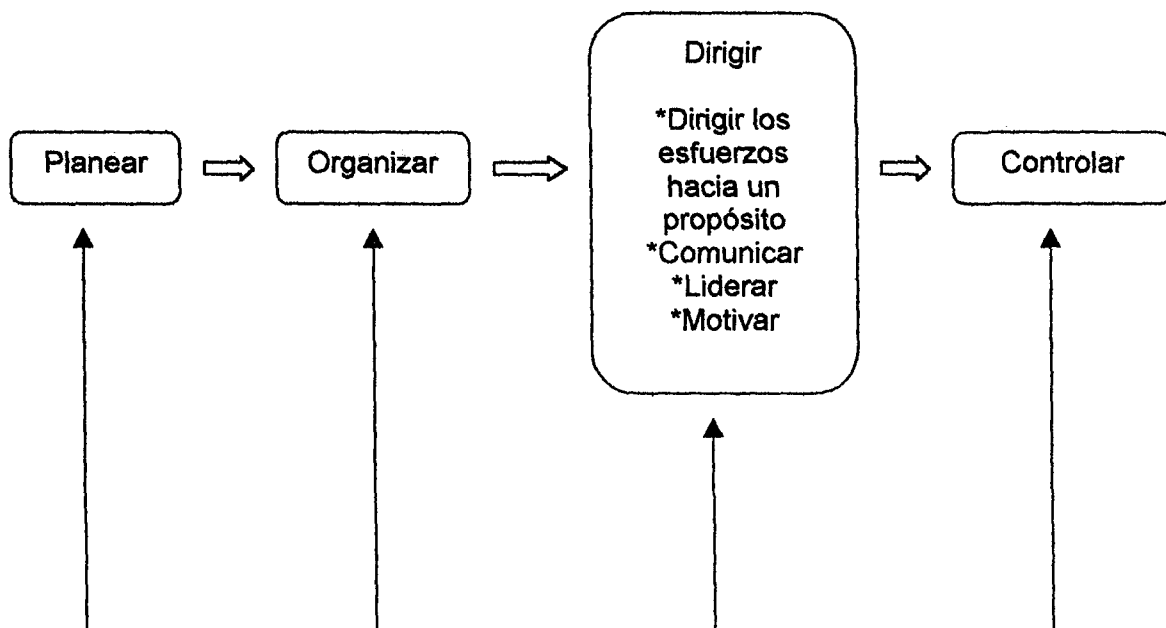
El medio ambiente mexicano se caracteriza por

- b) Está aún en vías de desarrollo
- c) Tiene una capacidad económica y financiera limitada
- d) Es una economía formada por empresas pequeñas y medianas en su mayoría
- e) No exporta aún cantidades considerables de bienes ni productos
- f) Se carece de una dirección capacitada
- g) Se carece de programas de interés social y de preservación del medio ambiente
- h) La gran mayoría de las empresas no aplican los principios científicos de la administración

2.3 Dirección

La dirección constituye la tercera función administrativa y es aquí donde se pone en acción todo lo planeado, además tiene una relación directa con el personal de la empresa

La Función de dirigir, en el proceso administrativo:



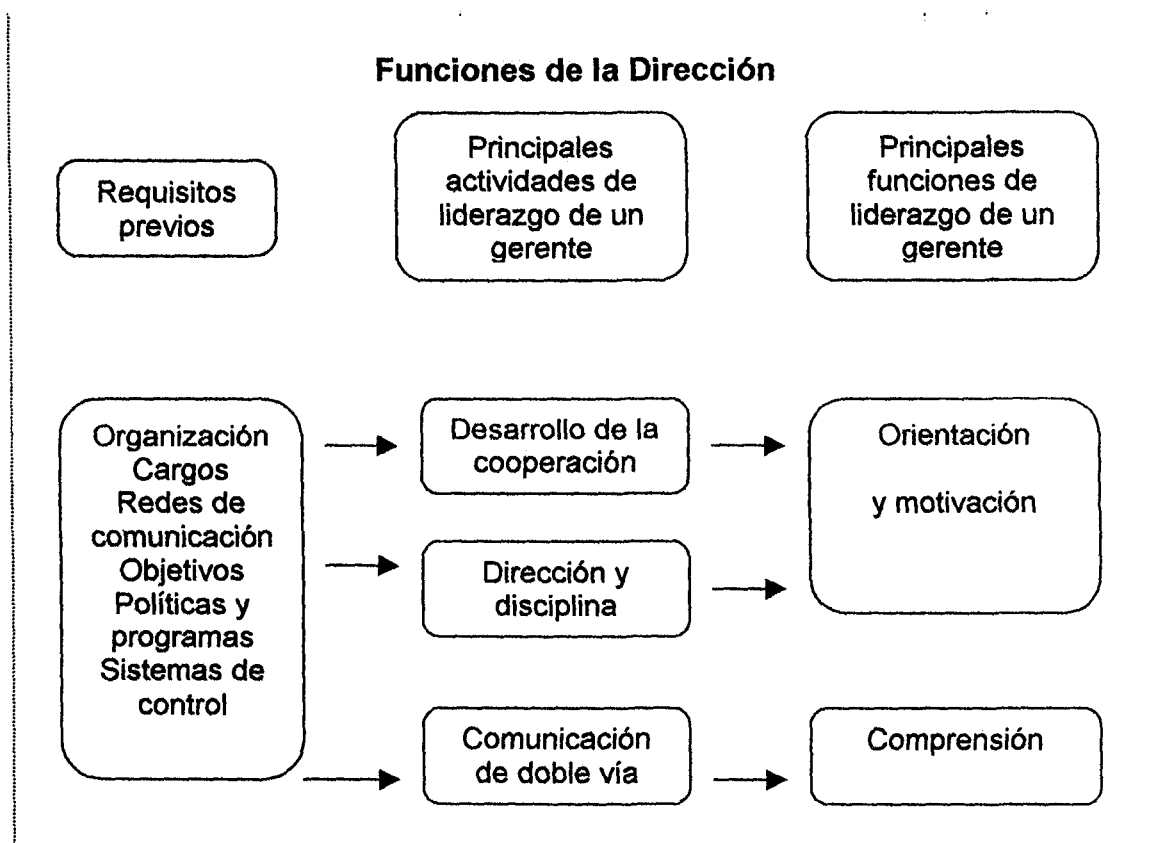
2.3.1 Definiciones de Dirección

“La habilidad para dirigir a las personas y para conducir sus energías hacia el cumplimiento de un fin deseado, es el factor más significativo para el éxito de un hombre y de las empresas” (Dirección en la Administración, p 9)

“La función de la Dirección es hacer que otras personas sean productivas” (Peter Drucker)

2.3.2 Función de la Dirección

Consiste meramente en alcanzar los objetivos por medio de las personas que conforman la empresa, es decir, depende de la relación entre los administradores y subordinados. La Dirección logra alcanzar los objetivos mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuadas. El director o administrador debe comunicar, liderar y motivar al personal.



2.3.3 Alcance de la Dirección

El dirigir consiste en explicar los planes y el cómo llevarlos a cabo, teniendo siempre en mente los objetivos trazados. Los directores se encargan de dirigir a

2.3.6 Autoridad y Poder

Las personas necesitan que alguien las dirija para alcanzar los objetivos planeados, esto requiere un proceso de influir en el personal. La influencia se realiza por medio de la persuasión, recompensas, castigos, etc.

- Poder es la capacidad para ejercer influencia.
- Autoridad se refiere al poder inmerso en el rol de una posición en la organización. La autoridad se delega por medio de cargos, títulos organizacionales, políticas y procedimientos de la empresa.

2.3.7 Las Varias Formas de Dirigir

El dirigente de hoy en día, debe vivir de acuerdo con las normas actuales, los viejos sistemas no son sólo poco efectivos, sino que generalmente dan origen a reacciones negativas. El dirigente moderno, debe operar apoyado en los sólidos cimientos del conocimiento, basados por lo general en una educación formal, en programas iniciados por las propias compañías y en la práctica de técnicas respaldadas por experiencias positivas. Debe dirigir mediante la persuasión, a través del ejemplo y en virtud de los servicios prestados.

Los grandes directivos pueden presentar características muy diversas. Algunos ejercen la dirección debido a su posición política, otros por su brillantez mental, algunos mediante su capacidad creadora y otros a través de la organización efectiva.

La experiencia ha relevado, que los dirigentes surgen cuando existen problemas por resolver.

2.3.8 La Funciones Básicas de la Dirección

- a) La dirección rinde un servicio La dirección comienza a funcionar cuando el supervisor empieza a servir a los empleados. El supervisor lleva a los individuos hacia la obtención de su potencial máximo, acrecentando así su valor para ellos mismos y para la empresa. La gente está siempre dispuesta a seguir al director que los ayuda a alcanzar metas que son mutuamente beneficiosas.

- b) La dirección construye las decisiones El movimiento y el progreso se inician y se continúan a través de una serie de decisiones, la falta de éstas, tiene como resultado el estancamiento. Esto consiste en la capacidad de unir, en el momento de tomar decisiones, tanto las necesidades individuales, como las del proyecto. El directivo pone en práctica las técnicas más adecuadas para efectuar decisiones, y orientar los recursos en la dirección correcta, para lograr la satisfacción.

- c) La dirección induce a actuar Se requiere de la persuasión, sólo a través de la buena voluntad, es posible conseguir que un individuo aplique todo su esfuerzo a la realización de una tarea. Por lo tanto, una función importante del dirigente, es comunicar a los empleados la suficiente comprensión para que sean capaces de saber cómo van a actuar.

- d) La dirección obtiene resultados La dirección conduce una determinada cantidad de energía humana, en una dirección definida, para obtener un propósito específico o alcanzar un objetivo.

- e) La dirección obtiene resultados La dirección conduce una determinada cantidad de energía humana, en una dirección definida, para obtener un propósito específico o alcanzar un objetivo.

Un directivo o Gerente es la persona capaz de influir en las personas para realizar las actividades que conducen a la realización de los propósitos o fines de una organización

2.3.9 Perfil del Dirigente Eficaz

- a) Los dirigentes mantienen el respeto El directivo debe respetar la individualidad, la dignidad y las necesidades de cada uno de los miembros del grupo, debe ganarse el respeto de los demás El dirigente debe crear y mantener un ambiente laboral sano
- b) Los dirigentes trabajan eficazmente con sus empleados Una dirección eficiente, debe estar fundamentada en la identificación y puesta en práctica de todos los principios establecidos para el logro de unas relaciones humanas favorables, es decir, reconocer que todos los hombres son individuos, y así deben ser tratados
- c) Los dirigentes han de corresponder a las necesidades y deseos de sus empleados. Los dirigentes deben tener la capacidad para atender a las necesidades de su equipo
- d) Los dirigentes han de saber. El dirigente debe tener información general, conocer los detalles del desarrollo de las actividades de la empresa
- e) Los dirigentes tienen motivaciones superiores El dirigente debe sentir motivación para realizar las distintas actividades, debe mantenerla y lo más importante transmitirla a sus seguidores, para que todos se identifiquen con los objetivos

- 2
- f) Los dirigentes son inspirados y entusiastas. El dirigente debe de expandir el entusiasmo entre las personas de la empresa, para trabajar con más dedicación, además debe inspirar confianza y respeto.
 - g) Los dirigentes insisten. Se debe reconocer la aportación personal de cada individuo, es decir, valorar la contribución que cada recurso puede ofrecer a la empresa.
 - h) Los dirigentes capitalizan el ambiente organizado y la labor directiva de otros. Debe de saber cuáles son sus responsabilidades y cuáles no, además aprende de otros directivos.

2.3.10 Normas para la Práctica de la Dirección Es un programa para que el dirigente lo utilice con el personal, y así, obtener la realización de las actividades

- a) Establecimiento de metas Se debe identificar la razón de cualquier actividad a realizar, es decir, se debe tener una planeación de forma clara para que todos se involucren y se cumpla el objetivo
- b) Transmitir la comprensión de las metas al personal interesado Al tener pleno conocimiento de las metas, hay que encontrar la forma de comunicarlo a todos los que van a participar, ya que cuando algo se comprende al 100%, el interés es mayor
- c) Justificar el esfuerzo y respuesta requeridos Cuando la meta se tiene comprendida, se requiere del esfuerzo y colaboración de todos para llevarla a cabo, así como de la responsabilidad y entusiasmo del dirigente
- d) Trazar el camino para alcanzar las metas El dirigente debe guiar a los empleados para que todos sepan hacia dónde ir y cómo lograrlo

- e) Poner los recursos en acción Hacer un programa de la asignación de todos los recursos que se van a utilizar, así como, su manejo y la dirección hacia la que se va a ir, para lograr un equipo de trabajo eficaz
- f) Mantenerse orientado hacia la meta El dirigente debe ser capaz de mantener al equipo y a los recursos, unidos y orientados hacia la meta
- g) Proporcionar entusiasmo, soluciones y una conducción leal El dirigente debe mantener contacto y comunicación con los empleados, para transmitir entusiasmo personalmente, y, conducirlos a la realización de los fines
- h) Evaluar y mejorar Se debe de hacer una evaluación del progreso y desarrollo de lo que se está haciendo, el dirigente al hacer esta evaluación previa puede hacer algunos ajustes y corregir errores cuándo se presenten
- i) Reconocer y elogiar los progresos El dirigente debe reconocer la aportación y desarrollo de cada individuo en la realización de las actividades, para que sepan en qué dirección están y cómo es su progreso, de esta forma el estímulo y el esfuerzo son mayores
- j) Recompensar apropiadamente la realización de los objetivos El dirigente debe de recompensar a todo aquellos que se involucraron y contribuyeron al desarrollo y logro de la meta. Por medio del reconocimiento de la contribución personal se obtiene una satisfacción individual, además constituye un estímulo para algún proyecto en el futuro

2.3.11 Claves para una Dirección Eficaz

Un aspecto vital de la dirección, reside en mejorar continuamente los niveles de trabajo; el dirigente debe prepararse mejor, aprender más y obtener mayores conocimientos para que su contribución sea cada vez mejor

- a) Disposición para aceptar funciones directivas y responsabilidades adicionales Los directivos deben contar con una disposición plena y favorable, para aceptar nuevas y mayores responsabilidades, el dirigente que acepta nuevos y mayores retos y que es capaz de realizarlas con eficiencia; es un dirigente con éxito

- b) Rodearse de personas capaces Al trabajar en equipo, se debe elegir a un grupo de gente capaz de realizar su trabajo y sus actividades debidamente, el dirigente cumplirá sus objetivos, si la aportación de sus ayudantes es mayor

- c) Sentirse insatisfecho El sentimiento de insatisfacción es un arma muy útil para el progreso y desarrollo en el trabajo, es decir, no se debe sentir plena autosatisfacción, ya que se pierde la motivación y el estímulo en la realización de las actividades El dirigente debe mantener un sentimiento permanente de superación y debe transmitirlo a todo su personal

- d) Poner en primer lugar las cosas más importantes El dirigente debe contar con la capacidad de diferenciar las cosas de real importancia de los asuntos que atrasen la realización de las metas o fines a lograr Se deben establecer las prioridades en la vida personal y en la vida profesional "Hay que hacer hincapié en lo importante y no en lo urgente

- e) Desarrollar al personal Es un sentimiento de mejorar y superarse, el dirigente debe estar dispuesto a capacitar y motivar a su personal, para lograr un mejor desarrollo y progreso así como la satisfacción personal de los

empleados y crear un sentido de cooperación, agradecimiento, respeto y admiración por parte de ellos

- f) Establecer un programa de crecimiento y apegarse a él Si un proyecto logra buenos resultados se deberá apegar a él, como una norma o patrón, aunque siempre hay modificaciones que se presentan, ya que la dirección es dinámica y cambiante, debido a las circunstancias que se van presentando en el ambiente; tanto interno como externo

2.3.12 Características de Directivos con Éxito (Planty y Freeston)

- 1 *Deseos de ejecución* El director debe estar motivado por su trabajo
2. *Fuertes estímulos de movilidad* Los directivos colocan los estímulos por este orden a)consecución, b)recompensas materiales, y c)prestigio
- 3 *Idea de autoridad* Disposición para cooperar con sus superiores
- 4 *Habilidad organizadora.* Planea, organiza y pone en marcha
- 5 *Decisión.* Habilidad para seleccionar un decisión entre varias
- 6 *Firmeza de convicción* Sabe quién es, lo que desea realizar y cómo lograrlo
- 7 *Actividad y afirmación* Se motiva constantemente para realizar las diferentes actividades y cumplir con sus responsabilidades, además es muy activo tanto, física, emotiva y mentalmente
- 8 *Necesidad de superar un sentimiento de frustración.* Le teme al fracaso

- 9 *Realismo*. Tiene mayor preocupación por los hechos pasados y presentes, más que por los futuros
- 10 *Relaciones con los demás* Es responsable con su trabajo, con sus superiores y con sus subordinados

2.3.13 Características de los Directivos sin Éxito

- 1 Incapacidad para tener una visión general Debe buscar las diferentes alternativas para desarrollar las actividades y no cegarse con unas cuantas
2. Incapacidad de hacer frente a las responsabilidades. Debe tener iniciativa al enfrentar nuevos y mayores retos y responsabilidades.
- 3 Deseos inconscientes para hacer otra cosa Debe concentrarse en el objetivo primario
- 4 Deseo inconsciente por ser otro Debe conocer sus limitaciones y realizar las actividades que corresponden a su trabajo.
- 5 Ambición incontrolada Su ambición no lo deja desempeñarse eficazmente en sus actividades de siempre
6. Incapaz de colaboración Debe de aceptar sus errores, críticas y colaborar con los demás
- 7 Resistencia a la autoridad. Los directivos que fracasan creen a) que deberían ocupar los cargos de autoridad (jefe, presidente) y b) que ellos se oponen a que puedan conseguir los mismos

8. Arrogancia con los subordinados. Debe tratar equitativamente a sus superiores y a sus subordinados.
- 9 Prejuicios que interfieran el raciocinio Actúa con ideas fijas y se cierra ante los hechos
- 10 Énfasis excesivo en el trabajo Debe equilibrar y ser estable en el trabajo y con la familia.
11. Pendulación hacia la propia destrucción Fracasa por su inadaptación
- 12 Incomodidades mentales Tiene depresiones por la inadaptación

Las características de la dirección, es decir, la forma en que el dirigente o líder actúa con sus subordinados o con sus superiores influye en la realización de las actividades, ya que si existe motivación y estímulos por el trabajo los objetivos se logran de una mejor manera.

TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN
(Earl G. Planty)

Actitudes Directivas	Regulación Burocrática	Dirección Autocrática	Orientación Idiosincrática	Integración Democrática
1. Forma de Referencia	"Ellos"	"Yo"	"Usted"	"Nosotros"
2. Orientación	Centrada en las normas	Centrada en sí mismo	Centrada en el individuo	Centrada en el grupo
3. Motivación	Seguridad personal	Poder y prestigio	Reconocimiento personal	Reconocimiento propio y del grupo
4. Objetivos	Desarrollo de un sistema	Desarrollo de sí mismo	Desarrollo individual	Desarrollo del grupo
5. Control Empleado	Formal	Técnico	Psicológico	Social
6. Fuente de Autoridad	Las normas	Uno mismo	El individuo	El grupo
7. Concepto del Adiestramiento	Prueba y error	Repetición	Premios y sanciones	Implicación del yo
8. Se le pide al Empleado	Lealtad	Obediencia	Ambición	Cooperación
9. Contacto con los Empleados	Infrecuente e impersonal	Detallado y crítico	Sencillo	Sencillo, estrecho y frecuente
10. Comunicación con los Empleados	Se evita	Unilateral	Bilateral superficialmente	Bilateral sinceramente
11. Identificación con el Empleado	Ninguna	Negativa	Interés propio del empleado	El director y la empresa
12. Relaciones con el Empleado	Oficiales	Autoritarias	Orientadoras	Integrativas
13. Moral del Empleado	Apatía	Antagonismo	Competencia	Labor de equipo

2.3.14 Las Etapas de Dirección

La dirección es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. La Dirección consta de tres partes. La Motivación, el Liderazgo y la Comunicación.

2.3.14.1 Motivación

Uno de los retos más importantes y difíciles en una empresa es el motivar a sus empleados para poner en acción sus tareas o actividades y de esta manera alcanzar los resultados esperados.

La motivación se define como.

La motivación son aquellas sensaciones internas que se traducen como anhelos, impulsos, deseos, etc., que nos induce a algo.

“Una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”
(Koontz, 1998, p 501)

La motivación es la energía interna que nos ayuda a lograr diversos propósitos, es decir, un estado o fuerza internos que nos mueve y nos hace comportar de una manera determinada y a la vez dirigir nuestra conducta hacia un objetivo, para después satisfacer diversas necesidades.

En la motivación participan elementos como, el esfuerzo, la determinación, la perseverancia, objetivos y el deseo de la autorrealización.

La motivación en la Dirección es muy importante por tres razones.

- *Los empleados deben estar motivados para tener un buen rendimiento
- *Los directores deben sentirse motivados para lograr un buen trabajo
- *Los empleados deben estar motivados para sentirse parte de la empresa

Una persona motivada:

- Trabaja duro
- Mantiene un buen ritmo de trabajo
- Tiene una conducta clara hacia los objetivos

2.3.14.1.1 Motivadores o Satisfactores

Son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, mientras que las motivaciones son el reflejo de deseos, los motivadores son los incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.

Luego entonces, un motivador es algo que influye en la conducta del individuo. Por lo general la gente puede satisfacer sus deseos en diferentes formas. Los directores deben emplear las diversas formas de motivar a la gente para que puedan lograrse los objetivos de la empresa.

Satisfactores o Motivadores

- 1 Realización
- 2 Reconocimiento
- 3 El trabajo en sí mismo
- 4 Responsabilidad
- 5 Avance
- 6 Crecimiento

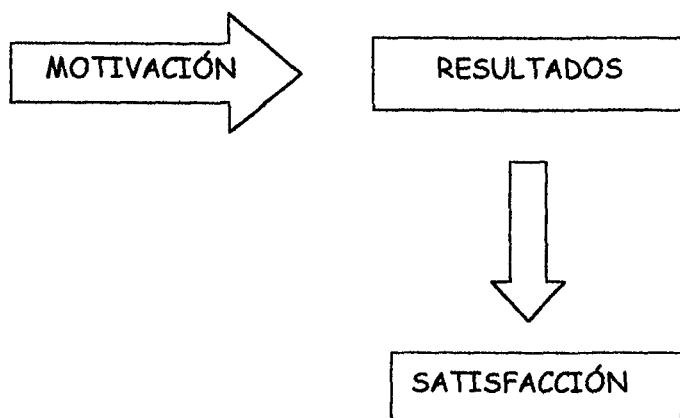
Insatisfactores

- 1 Política de la compañía
- 2 Supervisión
- 3 Relación con el superior
- 4 Condiciones laborales
- 5 Sueldo
- 6 Relaciones con compañeros
7. Vida personal
8. Relaciones con subordinados
- 9 Posición social
- 10 Seguridad de empleo

2.3.14.1.2 Diferencia ente Motivación y Satisfacción

“La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, en otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado” (Koontz, 1998, p 503)

La motivación es el impulso a satisfacer un deseo y la satisfacción se experimenta una vez obtenido el resultado



Así, desde un punto de vista administrativo, una persona podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para la realización de su trabajo o viceversa

2.3.14.2 Liderazgo

Liderazgo es la habilidad de convencer a otros para el logro de los objetivos

"Liderazgo es crear una visión y comunicarla" (Peter Drucker)

"Liderazgo es el trabajo de una persona para ayudar a un equipo a dar forma a su futuro, generar y sostener los procesos de cambio que para ello se requieren" (www.intermanagers.com)

"Liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste". (Harry Truman)

"Liderazgo es la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización" (Du Brin, 2000, p 264)

Una característica importante del liderazgo es que es un proceso por medio del cual un individuo ejerce influencia sobre otros, facilitándoles a cada uno de los miembros del grupo, que aprendan a aprender, que asuman responsabilidad y compromiso

Los líderes contribuyen a que un grupo logre sus objetivos por medio de la máxima aplicación de sus capacidades, por lo tanto, la función básica del líder consiste en crear un ambiente carente de amenazas y contribuir con sus actitudes y conductas a construir un ambiente sano y de seguridad

2.3.14.2.1 Características comunes que deben poseer los Líderes

- Manejo de la atención: habilidad de comunicar los objetivos
- Manejo del significado habilidad de comunicar el significado con entendimiento
- Manejo de la confianza habilidad de inspirar confianza
- Manejo de sí mismos habilidad para conocerse y utilizar sus conocimientos dentro de sus fortalezas y debilidades

Conductas del Líder

- +Visionario
- +Apasionado
- +Creativo
- +Flexible
- +Inspirador
- +Innovador
- +Valiente
- +Imaginativo
- +Experimental
- +Independiente
- +Comparte el Conocimiento

2.3.14.2.2 Componentes del Liderazgo:

Poder: Es la capacidad de individuos para influir en las acciones o actividades de otras personas

Conocimiento de los Individuos: No es lo mismo conocer las teorías de motivación, los tipos de motivadores y la naturaleza de un sistema de motivación que tener la capacidad para aplicar éstos conocimientos a personas y a distintas situaciones

Capacidad para Inspirar a los Individuos: Es la rara capacidad para inspirar a los seguidores a emplear a fondo sus capacidades y potencialidades para la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivadores se centra en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes guían al grupo. Consiste en hacer que la gente brinde su apoyo incondicional a su líder.

Estilo de Liderazgo. Todas las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los seguidores y más productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir y cooperar a que los demás cumplan su deseo de lograr ciertas cosas.

El principio más importante del liderazgo es "Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los directores de lo que motiva a sus seguidores y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones, tanto más eficaces serán probablemente como líderes" (Koontz, 1998, p. 534)

2.3.14.2.3 Estilos de Liderazgo

Se trata del patrón típico de conducta que observa un líder con el propósito de influir sobre sus subordinados para que se alcancen las metas de la organización.

Estilo Autocrático de Liderazgo

Los líderes autocráticos se reservan la mayor parte de la autoridad. Toman decisiones con confianza y suponen que los miembros del grupo les obedecerán, estos líderes están orientados hacia las tareas porque otorgan importancia a la conclusión de las mismas. Los líderes autocráticos les dicen a las personas qué

hacer, son imperativos y sirven de modelo a los miembros del grupo. Muchos de ellos son personas difíciles.

Estilo Participativo o Democrático de Liderazgo

Un líder participativo es aquel que comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo.

Existen tres subgrupos de líderes participativos:

+ Líderes Consultivos. Hablan con los subordinados antes de tomar una decisión y se reservan la autoridad final para tomar las decisiones.

+ Líderes Consensuales. Estimulan los análisis en grupo sobre cualquier cuestión y, después, toman una decisión que refleja la opinión general de los miembros. Todo el grupo tiene la oportunidad de aportar información.

+ Líderes Democráticos. Otorgan autoridad final al grupo, recopilan opiniones y las someten a votación antes de tomar una decisión.

Estilo de Rienda Suelta o Liberal

El líder de rienda suelta deposita prácticamente toda la autoridad y el control en manos del grupo. El liderazgo se ejerce de manera indirecta, el líder no participa a menos que se le pida. Los subordinados tienen toda la libertad que quieran, respetando las políticas de la empresa. El líder delega por completo la autoridad.

Ningún estilo se considera como mejor o peor, simplemente el mejor liderazgo que debe adoptar un líder es el "situacional". El peor liderazgo es el que se ejerce en "exceso". Un líder debe tener voluntad y esfuerzo.

Un líder puede obtener mayores conocimientos y obtener un compromiso más sólido de las personas involucradas en sus operaciones al consultar a sus subordinados

2.3.14.2.4 Modelo de Liderazgo Situacional

“Modelo basado en la adaptación a las necesidades de la situación” (Du Brin, 2000, p. 279)

Una perspectiva central del liderazgo se basa en que los líderes eficaces adaptan su estilo a las necesidades de la situación. Las características de los miembros del grupo representan una necesidad clave

Fundamentos del Modelo Situacional

De acuerdo con el modelo situacional, el liderazgo se clasifica según la cantidad relativa de conducta de tareas y relaciones que observa el líder

La conducta de tareas se refiere a la medida en la que el líder describe las obligaciones y las responsabilidades de un individuo o grupo

La conducta de relaciones se refiere a la medida en la que el líder recurre a la comunicación de doble o de múltiples vías, entre las cuales se pueden mencionar actividades como escuchar, estimular y proporcionar capacitación

El modelo de liderazgo situacional afirma que no hay una forma que sea la mejor para influir sobre los miembros del grupo. El estilo de liderazgo más eficiente depende del grado de disposición de los miembros del grupo

La disposición es la medida en la que un miembro del grupo tiene la capacidad y la voluntad o confianza para realizar una tarea específica

La clave del liderazgo situacional reside en que, a medida que aumenta la disposición de un miembro de un grupo, el líder debe depender más de la conducta de relaciones y menos de la conducta de tareas

2.3.14.2.5 Superliderazgo

“Superlíder; persona que guía a otros que, a su vez, son líderes” (Du Brin, 2000, p 285)

Cuando las personas se dirigen solas, necesitan un mínimo de control externo. Un superlíder guía a otros para que éstos se guíen solos, debido a que actúan como un maestro y un entrenador, no como un Director

La clave del superliderazgo radica en aprender los patrones correctos de pensamiento

“El propósito del pensamiento productivo o constructivo es que los trabajadores asuman el control de su propia conducta. El superlíder funciona como modelo de patrones de pensamiento constructivo” (Du Brin, 2000, p 285)

2.3.14.3 Comunicación

Es la transmisión de un significado a través de símbolos

“La comunicación es un proceso en que se intercambia información por medio de palabras, cartas, símbolos o conducta no verbal” (Du Brin, 2000, p 323)

“Las nuevas tecnologías de comunicación pueden transformar el escenario competitivo de prácticamente todas las compañías de cualquier tamaño” (Eric K. Clemons y F. Warren)

2.3.14.3.1 El Proceso de la Comunicación

Emisor del Mensaje, éste posee una "idea" que se "codifica" para que pueda ser comprendida por el emisor y por el receptor.

Canal para la Transmisión del Mensaje, la información se transmite por un canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral y escrito, y se puede transmitir por medio de una computadora, el teléfono, la televisión, gestos y otras señales visuales

Receptor del Mensaje; es el que debe estar preparado para recibir el mensaje, a fin de que pueda decodificarlo y convertirlo en ideas

Decodificación, es durante el cual el receptor convierte el mensaje en ideas

Comprensión, debe estar en la mente del emisor y del receptor, se debe tener una mentalidad abierta para una mejor comprensión, ya que la información puede ser contraria a su sistema de valores

El Ruido; todo aquello que entorpece la comunicación y que puede impedir el desarrollo de ideas claras

Retroalimentación; el mensaje se debe de confirmar mediante la retroalimentación que indica si el cambio individual u organizacional ha tenido lugar como resultado de la comunicación

La Comunicación en las Organizaciones

En las empresas de hoy la comunicación debe fluir más velozmente que antes. La información debe ser pertinente.

Es preciso determinar qué tipo de información se necesita para la eficaz toma de decisiones. La obtención de esta información suele implicar la consulta tanto de superiores como de subordinados, así como de otros departamentos y personas de la organización.

los gerentes a los supervisores y éstos a sus vez a los empleados, subordinados u obreros

2.3.4 Tres Niveles de la Dirección

1 - **Nivel global:** Es la Dirección en sí, corresponde al nivel "estratégico" de la empresa y se encarga de vigilar que el nivel técnico opere de acuerdo a lo establecido con la sociedad, aquí se determinan los objetivos de la organización y cómo ésta se relaciona con el ambiente.

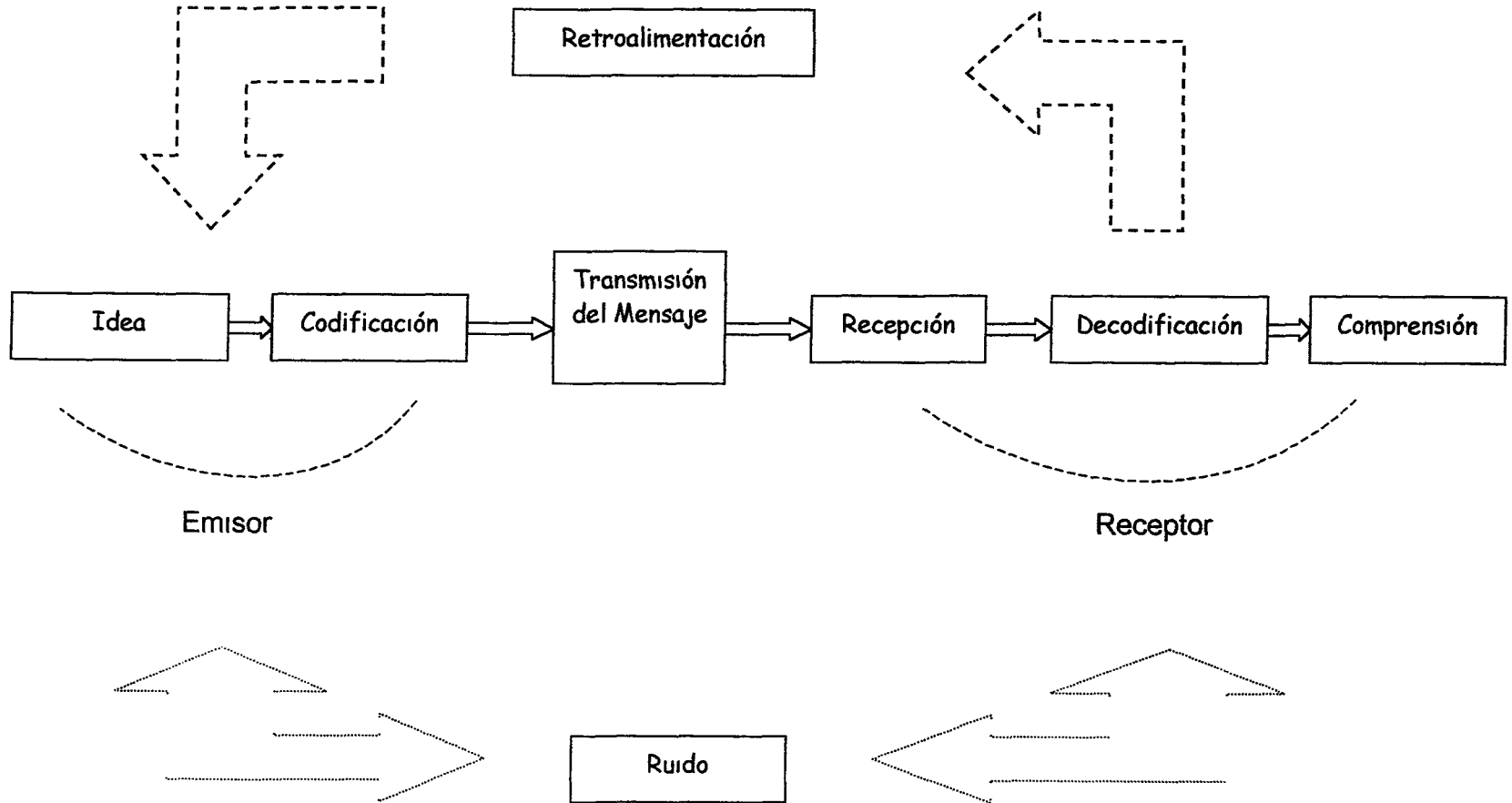
2 - **Nivel departamental** Abarca cada departamento de la empresa, es la gerencia (personal de mandos medios), se conoce como "táctico", corresponde al nivel "técnico" de la empresa y aquí de coordinan las actividades del nivel operativo

3 - **Nivel operacional** Abarca cada grupo de personas o de tareas, se conoce como "supervisión", corresponde al nivel "operativo" de la empresa y se encarga de llevar acabo en forma eficaz lo que la organización produzca

2.3.5 Los Tres Niveles de Dirección

NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	NIVELES DE LA DIRECCIÓN	CARGOS IMPLICADOS	COBERTURA
Institucional	Dirección	Directores y altos ejecutivos	La empresa o áreas de la empresa
Intermedio	Gerencia	Gerentes y personal de mandos medios	Cada departamento de la empresa
Operacional	Supervisión	Supervisores y encargados	Cada grupo de personas

MODELO DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



2.4 Responsabilidad Social en la Empresa

A principios de siglo, la misión de las compañías era meramente económica, sin embargo en la actualidad se reconocen otros factores de gran importancia como la Responsabilidad Social de las empresas que se refiere a la sensibilidad social de toda organización por resolver o contribuir de la mejor manera posible con los problemas sociales

"Responsabilidad Social es la idea de que las empresas tienen obligaciones ante la sociedad, más allá de sus obligaciones con los propietarios o accionistas, y más allá de las prescritas por la ley o un contrato" (Du Brin, 2000, p 63)

"Sensibilidad Social es la capacidad de una empresa de establecer una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales de su entorno en forma mutuamente benéfica para ella misma y la sociedad" (Koontz, 1998, p 62)

La principal diferencia entre responsabilidad y sensibilidad social es que ésta última implica acciones y el "cómo de las respuestas de las empresas"

Una visión más amplia de la responsabilidad social considera que las organizaciones tienen una conciencia social de empresa

"Conciencia Social de la Empresa es una serie de valores compartidos conscientemente que guían y motiva a los individuos en la toma de decisiones" (Du Brin, 2000, p 62)

2.4.1 Clasificación de la Responsabilidad Social

La responsabilidad social puede clasificarse en tres categorías

- **Obligación Social** Las responsabilidades económicas y legales de la organización
- **Reacción Social** Las responsabilidades económicas, legales y sociales de la organización
- **Sensibilidad Social** Las responsabilidades económicas, legales, sociales y cívicas de la organización

2.5 Ética en la Dirección

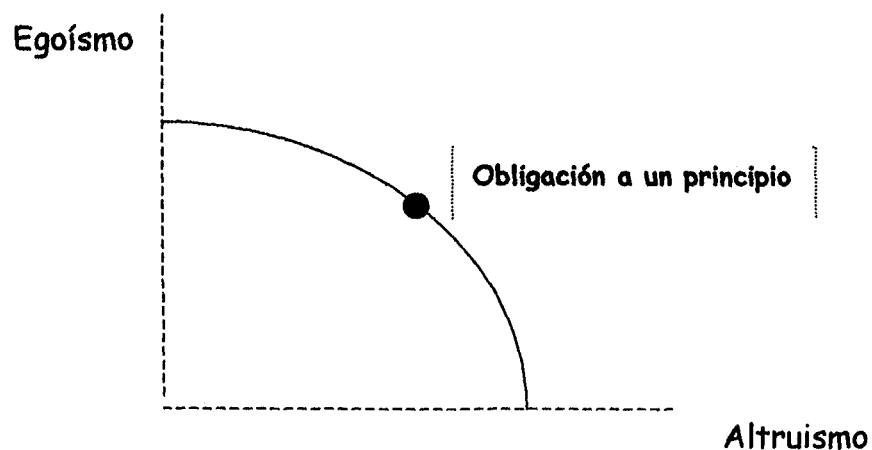
“La ética es el estudio de las obligaciones morales o del discernimiento entre el bien y el mal” (Du Brin, 2000, p 56)

“La ética es la disciplina relativa a lo bueno y lo malo y al deber y obligación moral” (Koontz, 1998, p 69)

El fin de la ética es permitir a los individuos tomar decisiones frente a comportamientos alternativos y su importancia ha crecido en proporción a las consecuencias del resultado de dichas decisiones tomadas

Para ello, se ha tomado un marco de referencia ético, es decir, en el comportamiento ético intervienen elecciones sobre lo que es bueno para el individuo (egoísmo) y lo que es bueno para la sociedad (altruismo), con posibles principios formales. En base a esto, un director puede tomar la decisión

MARCO DE REFERENCIA ÉTICO



Pueden servir de base para la toma de decisiones, pues un individuo completamente egoísta siempre hará lo que le beneficie personalmente.

Los máximos beneficios sociales (altruismo), presentados en el eje horizontal, también pueden ser la única consideración en la toma de decisiones, pues un individuo altruista seleccionará cursos de acción que produzcan el máximo beneficio social

Para tomar la mejor decisión y basada en la ética profesional, se debe buscar un equilibrio entre ambos ejes

La ética personal se refiere a las reglas conforma a las cuales un individuo conduce su vida personal, la ética empresarial se relaciona con la verdad y la justicia y posee muchos aspectos, como las expectativas de la sociedad, la competencia leal, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía de los consumidores y el comportamiento de las empresas tanto en su país de origen como el extranjero

La actitud y comportamiento de las personas que laboran en las empresas influyen de manera determinante en la efectividad y prosperidad de la misma Aunque tengamos la tecnología más avanzada, la mejor infraestructura instalada, el mejor producto y muchos otros factores de éxito, no debemos olvidar que si nuestro elemento humano piensa, se siente y se comporta de manera destructiva, eso es lo que marcará el destino de toda la organización

La cultura de una organización emana de la Dirección y de los fundadores de la empresa, ellos son quienes tienen la responsabilidad de inspirar y establecer un compromiso con quienes los rodean trabajadores, mercado, distribuidores, competencia, gobierno y sociedad en general Pero, para lograr una actitud de cooperación, el elemento humano es crucial

Se trata de crear un sistema de valores, creencias y prácticas que nos permitan ser rentables, al mismo tiempo que producimos algo bien recibido y aceptado por todos lo que intervienen en el proceso

2.5.1 Los Valores y la Ética

Los valores están muy relacionados con la ética, ésta se convierte en un vehículo para transformar los valores en actos, o en hacer lo correcto. Los valores de una persona también influyen en el tipo de comportamientos que considera éticos

“Los ejecutivos triunfadores consideran los valores como instrumentos para incrementar la competencia, ya que permiten a sus organizaciones responder rápida y debidamente” (Perry Pascarella, analista de negocios)

Algunos valores serían Honradez, integridad, trabajo en equipo, correr riesgos, satisfacer al cliente

2.5.2 Algunos Hábitos de la Ética en los Directivos

Para que un director pueda lograr sus objetivos, mantener a la empresa en niveles competitivos y esté comprometido con prácticas éticas, debe contar con una alta dosis de paciencia, disciplina, convicción y saber comunicar éstos cinco hábitos a todas las personas que trabajan con él

- 1 Propósito. El propósito involucra los medios, los valores, la importancia relativa que tiene una meta en la misión de la empresa. El propósito crea un ambiente positivo y productivo, conlleva la personalidad y el alma de los fundadores. Operativamente, se transmite en documentos como la filosofía empresarial, códigos de ética y manuales

2. **Orgullo** El sentido de satisfacción que obtenemos de nuestros logros es un factor clave para sacar todo nuestro potencial. Este se da en la forma en que los miembros son tratados como empleados que se refleja en la calidad de su trabajo y en la manera de tratar a los clientes. Si los empleados se sienten orgullosos de la empresa, tratarán de mantener la integridad en la organización.
3. **Paciencia**. Se debe tomar en cuenta los aspectos a largo plazo, tales como calidad, solidez con nuestros empleados, clientes, proveedores y comunidad.
4. **Persistencia**. Mantenerse siempre un compromiso, hacer lo que debe y tiene que hacerse.
5. **Perspectiva** Es la capacidad de ver lo que realmente es importante. Es tomarse el tiempo para analizar las situaciones, confiando en su intuición para que sus propósitos y metas tomen claridad. Es planear estratégicamente, analizando las variables que influyen y que influirán en el futuro.

2.5.3 Código de Ética

Es una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento. Los códigos de ética se aplican a cualquier organización en general.

Los dos principales factores que contribuyen a la promoción de las normas éticas son

- + Dan a conocer públicamente la existencia de éstas
- + La creciente presión que ejerce al respecto una opinión pública cada vez mejor informada

Para que los códigos de ética puedan ser eficaces, es necesario que se tomen medidas que garanticen su cumplimiento.

2.6 Equipos, Grupos y Trabajo en Equipo un Aspecto Importante en la Dirección Actual

Los equipos y grupos realizan una contribución mayor cuando generan resultados que no se podrían haber logrado sin colaboración, el esfuerzo colectivo conduce a un fortalecimiento de la productividad. Es necesario que la gente sienta la fuerza de pertenecer a un grupo, a un equipo que trabaja unido, en un proyecto determinado, que es el proyecto de todos; porque la gente tiende a acomodarse a su puesto; ahí se sienten seguros realizando sus actividades.

Equipo; es un tipo especial de grupo. Sus miembros tienen habilidades que se complementan y están dedicados a un propósito común, a un conjunto de metas de desempeño y tienen un enfoque común de la tarea.

Grupo; es un conjunto de personas que interactúan entre sí, que trabajan para alcanzar un propósito común y se perciben a sí mismas como tal.

Trabajo en equipo, significa que todos los miembros del mismo entienden las metas del grupo y están comprometidos a alcanzarlas.

2.6.1 Tipos de Grupos de Trabajo

- a) Grupo formal, es aquel que la organización forma deliberadamente con el propósito de realizar tareas específicas y de alcanzar metas. Algunos grupos de trabajo son los departamentos, los grupos para un proyecto, las fuerzas de tareas, los comités y los equipos de calidad.
- b) Grupo informal, surgen con el paso del tiempo, en razón de la interacción de los trabajadores. Aún cuando sus metas no están enunciadas de manera explícita, suelen cumplir un propósito social o recreativo.

2.6.2 Tipos de Equipos de Trabajo

Todos los equipos de trabajo que hay en una empresa comparten la característica de contar con personas que trabajan juntas, así como tener miembros que cuentan con diversas habilidades. A medida que los equipos se han convertido en un elemento común del centro de trabajo, se han realizado más esfuerzos para especificar las habilidades y los conocimientos que se requieren para funcionar con eficacia en un equipo.

+Equipos Interfuncionales

Es un grupo de trabajo formado por trabajadores de diferentes especialidades, más o menos del mismo nivel organizacional, que se reúnen para desempeñar una tarea. El propósito de un equipo interfuncional es hacer que trabajadores con diferentes especialidades mezclen sus talentos para realizar una tarea que requiere esa combinación.

+Equipos de Alta Dirección

El grupo de administradores que está en la cima de la generalidad de las organizaciones se conoce como equipo de alta dirección o equipo de administradores de alto nivel. Los grupos de administradores de alto nivel son equipos debido a que la mayor parte de las decisiones importantes se toman en forma colaborativa por todos los miembros del grupo.

+Grupos de Afinidad

Hay tipos diferentes de equipos de trabajo que surgen para satisfacer las necesidades de las organizaciones. Un ejemplo es el grupo de afinidad, que involucra a los empleados, compuesto por trabajadores de nivel profesional (o de conocimiento), que se reúnen con regularidad para compartir información, captar oportunidades y resolver problemas que afectan al grupo de trabajo y a la organización como un todo, es de carácter formal.

+Equipos virtuales

Algunos equipos realizan la mayor parte de su trabajo mediante el envío de mensajes electrónicos entre sus miembros, en lugar de hacerlo mediante juntas personales. Un equipo virtual es un grupo pequeño de personas que realizan casi todo su trabajo en colaboración por medio de la comunicación electrónica, en lugar de hacerlo personalmente. El correo electrónico es el medio más común para compartir la información y sostener las juntas. A pesar de la eficiencia de los equipos virtuales, hay ocasiones en las que la interacción personal resulta necesaria para tratar asuntos complejos o sensibles.

CAPÍTULO

3

3. CONOCIMIENTOS GENERALES PARA EL DIRECTIVO EN LA ACTUALIDAD

La Dirección

Un gran reto para las empresas medianas mexicanas en la actualidad, es lograr el fortalecimiento de la Dirección y de todo su personal para ser competitivos y satisfacer al cliente.

Una forma de lograr éste fortalecimiento es el desarrollar el potencial y capacidades de los integrantes de la empresa, es decir, cambiar ciertos paradigmas de trabajo e implementar nuevas formas de hacer Dirección con un enfoque más humanístico y de conocimientos

El lograr una Dirección actual, eficiente y competitiva implica entre otras cosas trabajar en equipo, innovar, practicar un liderazgo diferente y hacer uso de tendencias y modelos actuales de Dirección

La Dirección es un área sumamente importante ya que exige un dinamismo para ser perceptivo a los cambios, adaptarse a ellos y hacerles frente, así como aplicar conocimientos y adquirir nuevos a fin de salir victoriosos de cualquier situación

El Directivo debe marcar el camino y ser el líder que debe contar con capacidad intelectual, entusiasmo y sentido de competitividad para encauzar los esfuerzos de toda la organización

El modelo que en éste trabajo se propone es la unión y mención de diferentes elementos a considerar, de acuerdo con algunos autores, para tener una Dirección sana, fuerte y flexible, haciendo hincapié en el Personal ya que es el elemento más importante de cualquier empresa. Al mismo tiempo se puede apoyar a las grandes empresas a enfrentar los nuevos cambios y retos de ésta siglo

3.1 Liderazgo

“Hoy necesitamos más y mejores líderes que antes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que las empresas sigan prosperando y algunas ni siquiera podrán sobrevivir” (El Factor Liderazgo, p. 9)

El liderazgo es el trabajo de una persona para ayudar a un equipo a dar forma a su futuro, generar y sostener los procesos de cambio que para ello se requieren. El liderazgo nace de la necesidad de mantener tensión creativa, de la energía generada cuando las personas especifican una visión y se empiezan a mover hacia ella.

Ciertas características personales están ligadas al buen liderazgo en muchas situaciones por ejemplo; empuje, pasión, motivación, confianza en sí mismos, confianza de otros y honradez, buena capacidad intelectual, conocimiento, sensibilidad ante las personas, sentido del humor e inteligencia emocional.

Los líderes efectivos deben tener y demostrar capacidad de adaptación, desempeño estable y alto desempeño además brindar apoyo emocional a los miembros del grupo. Deben ofrecer retroinformación frecuente, tener una orientación clara hacia los clientes, recuperarse rápidamente de los inconvenientes y, ser un Líder Servidor.

Para un líder, una meta importante es convertirse en un superlíder, en uno que guíe a otros para que se guíen solos. Enseñar a los miembros del equipo a desarrollar patrones de pensamiento productivos para ayudarles a desarrollar el liderazgo de sí mismos.

La calidad de líder y el liderazgo siempre han sido y probablemente seguirán siendo, un factor muy importante en la vida humana.

Cualquier empresa puede realizar sus funciones de forma adecuada con una buena administración y una buena dirección, siempre que disponga de un verdadero liderazgo. En tiempos de crisis, una empresa sigue necesitando una dirección competente a lo largo de su estructura jerárquica.

El liderazgo actual debe ser un liderazgo que pueda crear apoyo no sólo por subordinados, sino también por superiores y colegas. Debe ser un liderazgo que no sólo sabe competir sino también compartir.

Cuando el liderazgo existe se siente en toda la empresa, le da ritmo y energía al trabajo, y transfiere poder y autonomía a la fuerza laboral, logrando así la cooperación e identificación de todo el personal.

3.1.1 Líder

“Su deber, como líder, es encontrar al genio que hay en cada empleado, y generar el ambiente propicio para el desarrollo de todos” (Warren Bennis, Gestión, 2001)

Con frecuencia, el factor más decisivo del éxito empresarial radica en el capital intelectual, un capital que en su mayoría existe sólo en potencia y que debe ser desarrollado. Por lo tanto, el nuevo desafío es el aprendizaje continuo que involucre a todos los niveles de la empresa.

Las organizaciones orientadas al aprendizaje descubren que, si bien es imposible predecir el futuro, existe una vía para crear el porvenir que desean. Es un proceso arduo y lento, que rinde frutos excelentes porque ayuda a entender el pasado, lo cual minimiza la repetición de errores y capacita a la gente en el presente para poder enfrentar lo que vendrá. De ese modo se prevén oportunidades, amenazas y desafíos.

En la actualidad, ninguna compañía puede tener una cultura saludable, ni funcionar en su totalidad si sus empleados no confían en el compromiso de sus líderes. El líder es el que enfrenta los desafíos y el que ayuda a evolucionar a los demás. Así mismo quien conduzca a un grupo de trabajo, debe poder realizar las tareas de aquellos que están a su cargo

Los líderes de hoy tienen que encontrar el equilibrio entre acciones que consideren contradictorias, tales como mandar y dar autonomía; éste tipo de líderes se caracteriza por poner énfasis en la gente

Los líderes actuales deben saber cuáles son sus fortalezas para alimentarlas, al mismo tiempo deben tener la capacidad de aceptar riesgos y aprender de sus errores.

La clave de la ventaja competitiva, para éste milenio, es la capacidad de los líderes para crear y diseñar organizaciones y la arquitectura social que genere capital intelectual. Las tareas más importantes para el líder será reunir personas y desarrollar las relaciones para crear una comunidad que genere riqueza

Las habilidades y talentos son medios para lograr fines. Deben ser fines que persigan valores a través de los cuales se logre el bienestar del hombre en lo individual y en lo social

Las empresas actuales deben contar con algunas habilidades directivas como

- 1 Comunicación
- 2 Trabajo en equipo
- 3 Manejo de información y juntas
- 4 Análisis de problemas y toma de decisiones
- 5 Negociación y manejo de conflictos

- 6 Delegación y Empowerment
- 7 Motivación y reconocimiento
8. Capacitación y desarrollo
9. Manejo de sistemas computarizados
10. Creatividad e innovación
- 11 Un segundo idioma

Necesitamos un individuo capaz de conocerse, definir su misión y vocación, de buscar permanentemente el mejoramiento de su salud física, psicológica y espiritual, que tenga una gran capacidad de aprendizaje y cambio, que su manera de actuar en la vida lo juzgue a través de la calidad y que planifique su vida a futuro basándose en su presente y en su pasado, teniendo así una concepción proactiva

Los valores constituyen la esencia del ser y hacer del líder, el perfil ético es un imperativo, una obligación moral y profesional de aquél que presuma como tal

3.1.2 Los Principales Elementos en el Perfil que todo Líder debe tener son:

- a) Integridad y honestidad
- b) Congruencia y credibilidad
- c) Ser un educador, capacitar y desarrollar a su personal
- d) Humildad y sacrificio
- e) Respeto a la dignidad humana
- f) Equidad y justicia
- g) Compartir, crear redes y apoyar el trabajo en equipo
- h) Cuidar la ecología y la naturaleza
- i) Búsqueda de la paz
- j) Amor a la humanidad

Los líderes de la nueva generación tendrán por necesidad del entorno ciertas cosas en común:

- Visión
- Valores
- Educación amplia
- Entusiasmo sin límites
- Fé en la gente y en el trabajo en equipo
- Voluntad de arriesgarse
- Innovación
- Persistencia a toda prueba

Atraer y retener personal con estas características será un factor vital en las organizaciones que deseen estar en la vanguardia en los próximos años. La primera responsabilidad de un líder es definir la visión, la última es dar las gracias a su equipo. En medio, el líder debe actuar continuamente.

Los líderes son efectivos porque establecen estrategias, inspiran confianza, motivan, crean una misión, construyen una cultura. Si el grupo es suficientemente maduro, el único trabajo del líder es obtener resultados.

3.1.3 Efectos de las Organizaciones con Líderes Eficaces

- Los empleados se sienten importantes. Todos tienen la sensación de que están haciendo una aportación significativa para el éxito de la empresa.
- El aprendizaje y la capacidad importan. Los líderes y quienes trabajan para ellos, se interesan por el aprendizaje y la especialización.
- La gente es parte de una comunidad. Donde hay liderazgo, hay un equipo, una familia y una unidad.

- El trabajo es excitante. Donde hay líderes, el trabajo es estimulante, provocador, fascinante y divertido. Un importante aspecto del liderazgo consiste en atraer, más que en empujar.

Recientes investigaciones han hallado seis estilos distintos de liderazgo, cada uno de los cuales tiene su raíz en diferentes componentes de la inteligencia emocional, (intemanagers). El análisis de estas investigaciones indica que los líderes con los mejores resultados utilizan muchos de ellos en un mismo período de tiempo, dependiendo de la situación a la que se enfrentan.

Este análisis también demuestra que cuantos más estilos exhiba un líder es mejor. Los líderes que emplean cuatro o más, especialmente el autoritario, democrático, afiliativo y coaching consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario.

El entorno de negocios está cambiando continuamente y un líder debe responder en igual forma. Hora a hora, día a día, semana a semana, los ejecutivos deben jugar sus estilos de liderazgo como un profesional, utilizando el adecuado en el momento preciso y en la medida justa.

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilo	Modus Operandi del líder	El Estilo en una Frase	Competencias de la Inteligencia Emocional que Subyacen	Cuándo Funciona Mejor	Impacto General en el Clima Laboral
1.Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato	"Haz lo que te digo"	Conducción para obtener logros, iniciativa y autocontrol	En una crisis, para emprender una reestructuración o con empleados problemáticos	Negativo
2.Autoritario	Mobiliza a la gente hacia una visión	"Ven conmigo"	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara	Más bien positivo
3.Afiliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales	"La persona está primero"	Empatía, generación de relaciones, comunicación	Para reparar fisuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes	Positivo
4.Democrático	Forja consenso a través de la participación	"¿Qué piensas?"	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos	Positivo
5.Marcapasos	Establece estándares elevados de rendimiento	"Haz como yo hago ahora"	Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado	Negativo
6.Coaching	Desarrolla a la gente para el futuro	"Prueba esto"	Desarrollo de los otros, empatía, autoconciencia	Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo	Positivo

3.2 Empowerment, un Nuevo Estilo de Dirigir

En inglés, la palabra Empowerment significa. delegar, dar autorización a otra persona, por lo general un subordinado, para tomar decisiones. Empowerment nació como una herramienta para ayudar a las organizaciones a crear equipos de trabajo con personal lleno de vitalidad y creatividad; y es también una experiencia participativa educacional, dirigida a incrementar las habilidades, proporcionando herramientas efectivas, las cuales son esenciales para mantener una vida balanceada

En los últimos años, éste término ha ido adquiriendo popularidad por lo contundente de sus propuestas en el campo del desarrollo y aprovechamiento del factor humano.

¿Por qué Empowerment?

Sencillamente porque Empowerment es todo un concepto, una filosofía y una nueva forma de dirigir la empresa y todos sus recursos, haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización

El Empowerment no es una nueva técnica o programa a desarrollar en el campo del factor humano, es más bien una condición previa para que los círculos de calidad, el enriquecimiento del trabajo, los equipos de trabajo, los sistemas de sugerencias, las mejoras en comunicación organizacional entre otros, tengan éxito en la práctica.

Empowerment no sólo es delegar poder y autoridad a los "subordinados" y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que faculta a los empleados y provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las

empresas a su adecuado desarrollo. Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento, lleva la decisión a la gente que está en el frente. Se convierte además en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Es un sistema de valores y creencias, no es un programa con principio y fin. Todos los niveles de la empresa entienden la forma en que este "facultamiento" puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas. Esto exige la disposición y compromiso de La Dirección hacia esta cultura de "Desarrollo Humano".

Además es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y de los métodos con lo que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar, entre otras.

Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, éstos debe ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la Dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma, porque se siente parte de ella.

Los sistemas de recompensa y reconocimiento que desarrollan orgullo y autoestima son de suma importancia. La gente con Empowerment tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa. Programas de

reconocimiento, tanto psicológico como concreto pueden aumentar estos sentimientos. La compensación y otros sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores del Empowerment de la empresa. Frecuentemente, estos sistemas deben estar más orientados hacia los equipos, en su reconocimiento del desempeño del trabajo y sus logros específicos.

3.2.1 Un Liderazgo de Empowerment

Los líderes con Empowerment tienen un gran impacto sobre el grado de liderazgo que siente su gente. Esto es en consecuencia de las tareas que delegan, el control que ejercen, la iniciativa que fomentan y la retroalimentación y esfuerzo que proporcionan. Los líderes que tienen Empowerment no sólo facultan a su gente, sino que también desarrollan la confianza de la misma.

Al entrenar para el éxito y ayudar a sus colaboradores a sentirse dueños de sus ideas, los líderes aseguran la dedicación y compromiso de aquellos hacia su trabajo. El aumento de las habilidades de liderazgo es un proceso continuo, a medida que el personal y los equipos progresan hacia un mayor ambiente de Empowerment. El entrenamiento de los líderes es fundamental. No se debe esperar que las personas en tales posiciones sepan hacerlo, es preciso ayudarles a desarrollar sus habilidades.

El Empowerment implicará un cambio de raíz en la forma de hacer las cosas dentro de la empresa, comprometiendo en primer lugar a las personas con mayor jerarquía y poder de decisión, y se basa en conceptos como

- Mantener la autoestima del personal
- Aprender a escuchar y a responder con empatía
- Aprender a pedir ayuda para resolver problemas
- Ofrecer ayuda sin tomar la responsabilidad

Para integrar a la gente hacia el Empowerment existen tres elementos importantes a fortalecer:

El primero se refiere a las relaciones Estas relaciones que el directivo guarda con su gente deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y deben ser sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. El Empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente, la definición de roles, es determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades y sus funciones.

El tercero es el compromiso El cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por el Directivo, por el líder y agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, ser leales con la gente para que ellos también lo sean, persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo para que la gente lo viva; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula, entusiasma y convierte a la gente en líderes vitales.

Empowerment es sin duda una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que involucra un gran esfuerzo por parte de todo el personal y que se traducirá en una nueva vida organizacional. No sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la empresa.

El Empowerment es una nueva filosofía de gestión de recursos humanos que significa empoderar, es decir, dar a otros o a uno mismo el poder y tiene como beneficios

- *Aumentar la confianza de los integrantes de la empresa
- *Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente
- *Aumenta la creatividad
- *Se proporcionan ideas para la estrategia de la empresa
- *Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones
- *Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva

Para implantar el Empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo. El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo, sin embargo, generalmente no es tomado como una filosofía, y es en una filosofía de acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral, y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

3.3 Trabajo en Equipo

La frase "la unión hace la fuerza", demuestra la gran importancia del trabajo en equipo, pero es en la actualidad cuando las empresas demuestran verdadera preocupación por trabajar en equipo.

El trabajo en equipo significa poner en práctica algunos principios de relaciones humanas, como son comunicación, cooperación, coordinación, reconocimiento de la capacidad del trabajo que realiza otro miembro del grupo, y confianza en el grupo.

La sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y esta existe verdaderamente cuando todas las áreas de la empresa se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los Directivos se enfrentan en nuestros días

La cultura organizacional está constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la empresa. Para conservar una buena posición, los miembros de los grupos de trabajo deben aceptar las normas de la cultura que domina en la empresa

El trabajo en equipo implica la concentración de esfuerzos individuales para la consecución de los objetivos comunes previamente establecidos. Para lograr una buena relación de grupo es necesario que haya una organización racional de sus componentes, pero esto no es posible si no existe un conocimiento de las relaciones armónicas que deben existir entre los miembros

Otro factor que favorece grandemente el trabajo en equipo es la organización de los roles de cada miembro, ya que la incorrecta organización o la ausencia de ella, puede crear la confusión de las mentes, la mala voluntad y la desconfianza entre las personas como en los grupos.

El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla atraviesa por tres etapas

Fase 1. Reclutamiento de los individuos En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto

Fase 2. Grupos Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos

Fase 3 Equipo. Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo entienden sino **que** están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Lo que **hace** diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, sus **responsabilidad** compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación **excelente**, la mira en el futuro, la mire en la tarea, sus talentos creativos y, por **supuesto**, su respuesta rápida ante las oportunidades.

Recomendaciones para poner en marcha equipos de trabajo y mantenerlos con vida a través del tiempo

- 1 Establezca **un** sistema de apoyo al equipo
- 2 Destaque los **avance** del equipo
- 3 Enseñe a los **integrantes** del equipo nuevas habilidades
- 4 Identifique **nuevas** metas para el equipo
- 5 Mejore los **procesos** y procedimientos del equipo
- 6 Rote las **tareas** del equipo
- 7 Genere una **cultura** que favorezca el trabajo en equipo
- 8 Recompensa **a** los equipos por el trabajo extra que hacen
9. Mantenga a **los** miembros del equipo informados

3.4 Tendencias Administrativas para Lograr la Efectividad

El nivel de **efectividad** que tenga una persona dependerá directamente del nivel de madurez **que** desarrolle, entre más inmaduro, será una persona más dependiente y por **lo** tanto, será menos efectivo, conforme desarrolle su madurez y logre ser interdependiente podrá lograr ser altamente efectivo

Siete hábitos por Stephen Covey son utilizados como herramientas para lograr la Efectividad tanto en la vida personal como en la profesional, adquiriendo un equilibrio y satisfacción con uno mismo, con los demás y con las actividades a realizar.

Los siete hábitos son:

1.- **Sea proactivo** La proactividad se refiere a que ante cada estímulo del medio ambiente tenemos la habilidad de decidir la respuesta que queremos dar, esto quiere decir que no somos esclavos de las acciones que sobre nosotros se efectúan, sino libres ejecutores de nuestra conducta.

Una persona proactiva se preocupa más por Ser, mientras que una persona reactiva se preocupa más por Tener. Lo importante es que la decisión es nuestra, que somos los responsables de nuestra conducta; para ello necesitamos capacidad (cómo hacerlo), conocimiento (qué y por qué hacerlo) y deseo (querer hacerlo)

2.- **Comience pensando en un objetivo.** Este hábito consiste en que nuestra conducta no la debe regir el capricho ni el azar, debemos tener objetivos precisos a los cuales acercarnos. Cada vez que tomemos una decisión importante debemos decidir si ésta nos acerca o nos aleja de nuestros objetivos.

Las cosas se crean dos veces; mental y física. Lo ideal es crear un centro de vida claro que nos motive y nos lleve a obtener un alto grado de seguridad para alcanzar nuestro objetivo.

3.- **Lo primero es lo primero** Consiste en distribuir nuestro tiempo sobre la base de prioridades, para ello se propone un método de organizar el tiempo sobre la base de cuatro cuadrantes en los cuales se encuentran diferentes actividades.

GRÁFICA DE LOS CUATRO CUADRANTES (Stephen Covey)

I M P O R T A N T E	S	1 CUADRANTE IMPORTANTE URGENTE	2 CUADRANTE IMPORTANTE NO URGENTE
	O	3 CUADRANTE URGENTE NO IMPORTANTE	4 CUADRANTE NO URGENTE NO IMPORTANTE
		SI	NO
		URGENTE	

- Cuadrante 1 Es lo importante y también urgente, normalmente los llamamos problemas, crisis, incendios y deben ser atendidos o no podrá sobrevivir
- Cuadrante 2 Es lo importante pero no urgente, está relacionado con su misión, rol, metas, pero sin tener ese sentido de ¡Ya! El desarrollo de este cuadrante le permite ir planificando y organizando las actividades en base a lo verdaderamente importante
- Cuadrante 3. Es urgente pero no importante, es presionante, está próximo, es ese teléfono sonando, llamadas personales innecesarias, es sentarse a oír angustias de un amigo o un conocido que sólo quiere desahogarse sin verdaderamente comprometerse ni trabajar por mejorar o cambiar
- Cuadrante 4 Ni urgente ni importante, mucho tiempo perdido, reuniones innecesarias o sin preparar, interrupciones que consumen todo el día, que se traducen en "estuve ocupado todo el día y no hice nada"

Piense en las actividades cotidianas y trate de clasificarlas en los cuadrantes para así poder planificar y organizar mejor su tiempo y poder hacer primero lo primero

4 - **Piense en gano/ganas** Este hábito indica que nuestras interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio, que no existe otra opción, aunque a corto plazo otros tipos de relaciones resulten en ganancias inmediatas, a largo plazo vemos que son ineficaces y perjudiciales para ambas partes. Así es que después de razonar con nuestro interlocutor no logramos un acuerdo ganar-ganar, y queda como resultado "no hay trato"

Existen 6 paradigmas de interacción humana

- a) Gano-ganas
- b) Gano-pierdes
- c) Pierdo-ganas
- d) Pierdo-pierdes
- e) Gano
- f) Gano-ganas (no hay trato)

El Gano-ganas está compuesto por 5 dimensiones

- Carácter
- Relaciones
- Acuerdos
- Sistemas
- Procesos de base

Para poder lograr éste tipo de acuerdo (gano-ganas) se necesita ser una persona estrictamente íntegra, es decir, tener un equilibrio entre el coraje y la consideración o en otras palabras, hacer lo que se predica, y por ello, éste hábito también se apoya de un cuadrante para clasificar los acuerdos

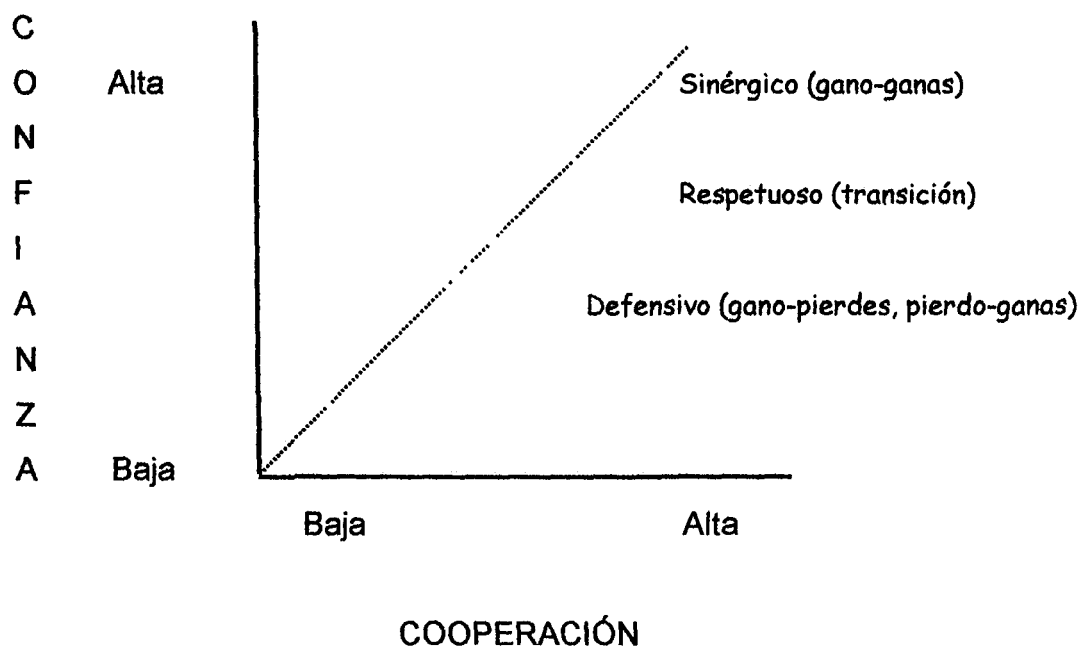
CUADRANTE DE ACUERDOS

C O N S I D E R A C I Ó N	Alta	PIERDO-GANAS	GANO-GANAS
	Baja	PIERDO-PIERDES	GANO-PIERDES
		Alto	Bajo
		CORAJE	

5.- **Escucha empática** Este hábito habla de procurar primero comprender y después ser comprendido, es decir, de ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista. Se basa en el refrán de "todo es del color del cristal con que se mire" Es quizá el más difícil de practicar, casi siempre pasamos más tiempo hablando que escuchando y creemos que las cosas sólo pueden ser de la manera en que nosotros las vemos

6 - **Sinergia.** Algunas metas las podemos lograr solos, pero las empresas sólo las pueden lograr con trabajo en equipo, ya que todo es más que la suma de sus partes. Para que pueda existir la sinergia debe haber una buena comunicación, es decir, abrirse a nuevas posibilidades, alternativas u opciones; saber que las cosas no se hacen de una sola manera.

El siguiente diagrama explica la importancia de la relación de la confianza con la cooperación y comprueba que entre más confianza y cooperación existan en una empresa, se podrá lograr la sinergia.

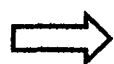


Para poder lograr la sinergia siempre se debe buscar una tercera alternativa, ni la mía, ni la tuya, sino; otra. Se debe evitar la sinergia negativa que es, no imponer nuestro criterio y que los demás lo acepten, además se deben valorar las diferencias, aceptando opiniones y criterios porque la gente puede ser mejor que yo.

7 - Afíle la sierra. Es el de la renovación; se debe dedicar un breve espacio de nuestras vidas para mejorar nuestras condiciones físicas e intelectuales mediante el ejercicio físico y el estudio constante y permanente. El ejercicio constante de los otros hábitos nutre a éste.

Para ello la gente debe renovarse constantemente, el séptimo hábito habla de los principios de Autorenovación equilibrada que comprende 4 dimensiones distintas, que se relacionan entre sí.

Dimensiones para la autorenovación:



Física, Emocional/Social, Espiritual y Mental

Las personas que integran una empresa y logran éstos hábitos, son altamente efectivas; teniendo los siguientes beneficios



Saben lo que hay que hacer



Saben cómo hacerlo bien y después, cómo hacerlo mejor

Estas son algunas de las tantas estrategias que un Directivo debe tomar en cuenta para cuidar su imagen que es tan importante

3.5 Inteligencia Emocional; una Destreza para el Liderazgo y la Dirección

El término Inteligencia Emocional es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el cociente intelectual. Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un cociente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional.

La Inteligencia Emocional es una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, al mismo tiempo crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Ejercer un autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Los estados de ánimo ¡malos!, por ejemplo tienen su utilidad: el enojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando surge del afán de corregir una situación de adversidad, una injusticia o inequidad. La tristeza compartida puede unir a la gente. Y la urgencia nacida de la ansiedad (mientras no sea sobrecogedora) puede acicatear el espíritu creativo.

El cociente intelectual determina lo que Sabe un Directivo, pero la inteligencia emocional determina lo que Hará. El cociente intelectual es lo que permite entrar en una empresa, pero la inteligencia emocional es lo que permite crecer dentro de ella y convertirse en Líder. Cada rol implica un patrón de inteligencia emocional diferente.

Algunas habilidades que caracterizan a la inteligencia emocional son suficiente motivación y persistencia en los proyectos, resistencia a las frustraciones, control de los impulsos, regulación del humor, desarrollo de la empatía y manejo del estrés.

Las pautas fisiológicas o musculares habituales comienzan a determinar por sí mismas los estados anímicos

Los elementos de una emoción son, tres:

- 1) Una situación, que genera sentimientos, ideas o recuerdos
- 2) El estado de ánimo consiguiente
- 3) La conmoción orgánica expresada en gestos, actitudes, risa, llanto

Tenemos poco control sobre nuestras reacciones emocionales. Cualquiera que haya tratado de fingir una emoción, o que haya percibido esto en otros, sabe que es una tarea inútil. La mente tiene poco control sobre las emociones.

El valor de las nuestras emociones pueden proporcionarnos información valiosa sobre nosotros mismos, sobre otras personas y sobre determinadas situaciones.

El haber descargado nuestro mal humor sobre un compañero de trabajo puede indicarnos que nos sentimos abrumados por un exceso de trabajo. Sentir ansiedad ante una próxima exposición puede ser una señal de que necesitamos preparar mejor nuestros datos. La frustración ante un cliente podría indicar que nos convendría encontrar otras formas de transmitir el mensaje.

Si escuchamos la información que nos proporcionan las emociones, podremos modificar nuestras conductas y pensamientos con el fin de transformar las situaciones.

Como se aprecia, las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones-propias y ajenas- en el trabajo. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, que es precisamente de lo que se trata la inteligencia emocional. Hacer deliberadamente, que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos para obtener mejores resultados y lograr los objetivos.

Las emociones definen quiénes somos, tanto desde el punto de vista de nuestra propia mente como desde el punto de vista de otros. ¿Puede haber algo más importante que entender lo que nos pone felices o enojados, nos entristece, nos da miedo o nos deleita?

El modelo de Goleman nos presenta cuatro dimensiones de la Inteligencia Emocional: Autoconocimiento, Gerencia de sí Mismo, Habilidad Social y Comprensión de otros.

La Inteligencia Emocional se puede desarrollar. Esto requiere en primer lugar, un profundo conocimiento por parte de la persona, de sus fortalezas y debilidades y una clara intención de cambio. El proceso debe llevarse con serenidad, disciplina, humildad y paso a paso. Con esfuerzo, haciendo las cosas de forma diferente y consiguiendo, a través de un proceso de orientación, que la persona que se desarrolla experimente placer en aquellas actividades en las que antes no lo encontraba.

Así pueden desarrollarse los líderes inteligentes emocionalmente, que son los que conducirán a las empresas hacia un futuro exitoso. Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad, las personas que no pueden poner cierto orden

en su vida emocional libran batallas interiores que entorpecen su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad

La inteligencia emocional añade muchas cualidades que nos hacen más humanos

3.5.1 Esferas de la Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional se compone por cinco esferas

- 1. Conocer las propias emociones** La conciencia de uno mismo, es la clave de la inteligencia emocional, la capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo. La incapacidad de advertir nuestros auténticos sentimientos nos deja a merced de los mismos. Las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos son mejores guías de su vida y tienen una noción más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales.
- 2. Manejar las emociones** Manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. El aprender a serenarse, librarse de la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía son apenas algunos detalles a los que conlleva el manejar las emociones. Las personas que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, mientras aquellas que la tienen desarrollada pueden recuperarse con mucha mayor rapidez de los trastornos de la vida.
- 3. La propia motivación** Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio, y para la creatividad. El autodomínio emocional sirve de base a toda clase de logros. El ser capaz de internarse en un estado de fluidez permite un desempeño

destacado en muchos sentidos. Las personas que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan

- 4. Reconocer emociones en los demás** La empatía, otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, es la "habilidad" fundamental de las personas. Esta capacidad despierta el altruismo, las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren

- 5. Manejar las relaciones** El arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. Aquí se analiza la competencia, la incompetencia social y las habilidades específicas que esto supone. Éstas son las habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal. Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás, son estrellas sociales

Por supuesto, las habilidades de las personas en cada una de estas esferas son diferentes. La base de nuestro nivel de capacidad es, sin duda, nerviosa, pero el cerebro es notablemente flexible y aprende constantemente. Los errores en las habilidades emocionales pueden ser remediados, en gran medida, cada una de estas esferas representa un cuerpo de hábito y respuesta que, con el esfuerzo adecuado, puede mejorarse

El Coeficiente Intelectual (CI) y la Inteligencia Emocional no son conceptos opuestos sino distintos. Todos mezclamos intelecto y agudeza emocional, las personas que poseen un elevado CI pero una inteligencia emocional escasa son, relativamente pocas

3.5.2 Beneficios al Adoptar la Inteligencia Emocional

A diferencia de las conocidas pruebas de CI, hasta ahora no se conoce ningún test escrito que proporcione una puntuación de inteligencia emocional. Sin embargo se tienen los resultados cuando se adoptan los hábitos y cuando se controla la inteligencia emocional.

- Más responsable
- Más seguro de sí mismo
- Más popular y sociable
- Más colaborador
- Mejor comprensión de los demás
- Más considerado
- Más estrategias para la resolución interpersonal de problemas
- Más armonioso
- Más democrático
- Mejores habilidades para la resolución de conflictos
- Mejora de la emoción y el reconocimiento
- Más reflexión antes de actuar

La importancia que tiene en la actualidad la Inteligencia Emocional es que busca erradicar la violencia y otros rasgos negativos que son la causa de muchos males que aquejan las relaciones con los demás.

3.6 Coaching Empresarial, una Herramienta de Dirección

A los Directivos de Empresas les resulta difícil decir “no sé” y pedir ayuda a otros. El Coaching puede enseñarles a crear contextos emocionales adecuados y a preocuparse siendo líderes en darle un sentido al trabajo y a sus seguidores.

Coaching

Es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Está basado en una relación donde el Coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar lo que se denomina cambio paradigmático o cultural.

Cuando las acciones de una persona son 100% consistentes con sus compromisos, su desempeño es óptimo. El rol del Coach gira para asistir al Coachee a formular nuevas posibilidades, compromisos más grandes y ambiciones apropiadas para lograr los objetivos de la empresa.

3.6.1 En qué consiste el Coaching?

Decimos que las acciones de las personas son correlativas a como perciben una situación. Como el Coaching se apoya en el compromiso de producir acciones sin precedentes, es necesario cambiar la forma de observar de las personas, o sea constituirlo en un observador diferente, para esto las personas aprenden nuevas prácticas.

El proceso de Coaching consiste en generar una relación en la cual el Coach asiste a otra persona (el Coachee), a lograr lo que por sí misma no puede. El

objetivo central de la actividad del Coach es desarrollar la capacidad de acción de la otra persona

Un Coach escucha los objetivos del Coachee, observa sus acciones, detecta lo que está faltando para el éxito y tiene conversaciones con él, lo que deriva en el logro de los resultados deseados

El **Coach** tiene el objetivo de desarrollar la capacidad de acción de la otra persona

3.6.2 Importancia del Coaching en las Empresas

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables

El Coaching tiene que ver con generar en la empresa u organización un espacio en el que se declare específicamente que alguien necesita para tener éxito en lo que hace el apoyo de otro. Es el reconocimiento de una insuficiencia, que en sí no es mala. "Necesito que alguien converse conmigo en un espacio declarado de aprendizaje en el cual yo sienta apoyo, no sólo en lo operativo o administrativo sino en mi (emocionalidad), incluso en mi corporalidad, porque enfrente situaciones que me están superando." Entonces se produce un diálogo

El Coaching es una respuesta intuitiva a una necesidad de la educación y aprendizaje. Las formas tradicionales de aprender, fundamentalmente orientadas a habilidades específicas, son desde luego necesarias, pero existe además, otra necesidad de aprendizaje que tiene que ver con espacios mucho más hondos del ser humano, que hoy aparecen con mucha fuerza porque vivimos en un mundo que cambia permanentemente y en el cual cuesta encontrarse, incluso consigo mismo

Este cambio constante incrementa las exigencias en las empresas y fuera de ellas. Y se empiezan a plantear preguntas como ¿quién soy?, ¿qué hago aquí?, ¿para qué trabajo?, ¿con qué objetivo? Estamos bombardeados por múltiples mundos de interpretaciones y de posibilidades. La inestabilidad no es meramente laboral, es una inestabilidad del ser

Lo que se plantea, por lo tanto, es que el aprendizaje no se limite a las meras habilidades y a satisfacer la necesidad de mayor información. Todas las empresas y organizaciones creativas, ágiles, y de rápido desarrollo se gestaron en pequeños grupos de gente inspirada. Esto tiene que ver con dinámicas de grupo extraordinariamente poderosas: gente que trabaja con enorme confianza, con un sueño en mente.

El Coaching por lo tanto es una práctica que busca integrar la totalidad de la persona al aprendizaje, y no trabajar solamente la información o un aspecto exclusivo de habilidades.

3.6.3 Dificultades en la Implementación del Coaching

- a) Requiere tiempo
- b) Genera un desafío personal

- c) Redistribución del poder (delegar y permitir que otros resuelvan algo sin consultar, es aceptar que los demás piensan y reconocer el valor de las diferencias

3.6.4 Coaching: Asesoramiento para Directivos

La traducción literal de “coaching” es “entrenamiento”, pero el proceso de Coaching en sí es algo más, implica muchas cosas

El Coaching se entiende como asesoramiento a un Directivo. Es un asesoramiento en el que una persona que se conoce con el nombre de “Coach” tratará de ayudar y asesorar al “Coachee” (el Directivo) en la difícil tarea de saber a dónde vamos, qué queremos lograr y qué medios vamos a utilizar

El proceso de Coaching comienza en el momento en que el Directivo decide por él mismo que necesita esa ayuda para el bien de su empresa y se dirige al coach, que es la persona que, en sesiones, podrá asesorarle cuál es el camino a seguir para lograr uno o varios objetivos que previamente habrá que fijar

El coach ayuda al Directivo a que aflore en él todo el potencial personal y profesional, ayudándolo a aprender, para que encuentre por sí mismo la solución a sus problemas. Sin embargo, no hay que pensar en el Coach como el responsable del desarrollo directivo, sino como aquella persona que ayuda al Directivo a desarrollarse: el coach no dice qué ni cómo hay que ejercer la Dirección

Lo que realiza un Coach es hacer preguntas que permitan la reflexión crítica de su discípulo con el objetivo de que él mismo responda y tome conciencia de lo que hace mal y de lo que hace bien, y qué hay que cambiar en su estilo de Dirección

La actitud del Coach debe ser de un optimismo total y debe confiar al máximo en el potencial de las personas, es decir, debe enfocarse más por el desempeño futuro que por el pasado. En un proceso de Coaching la comunicación es clave para asegurar el éxito y se lleva a cabo en su forma básica el diálogo.

Por eso el éxito de estos programas radica, principalmente, en la comunicación interrogativa y en la capacidad de escuchar que tenga el entrenador para guiar las respuestas de su discípulo hacia la solución y superación de sus problemas.

Los Directivos adquieren esta técnica (coaching), para posteriormente entrenar a sus empleados.

3.6.5 Proceso de Coaching

El proceso de Coaching tiene un punto de partida y un objetivo final claramente especificado. Es un contrato firmado entre dos partes, que conlleva derechos y obligaciones para ambas. Dentro de ese contrato quedará delimitado los siguientes puntos:

- a) Fecha de partida
- b) Límite temporal
- c) Objetivos a lograr
- d) Medios para conseguirlo

El Coaching debe ser personalizado y se desarrolla en varias sesiones.

1ª. Sesión

Se trata de saber cómo es la persona y a dónde quiere llegar. En esta primera fase la sinceridad es fundamental y el objetivo principal es definir cuál es el

objeto del éxito. Preguntas del tipo de ¿Cuál es la principal meta de mi vida? ¿Dónde me gustaría estar dentro de 20 años? ¿Qué es lo que me motiva? ¿Cómo reacciono ante una mala situación?, etc deben ser contestadas con absoluta sinceridad con el fin de que el Coach y sobre todo la propia persona puedan conocerse

El grado de autoconocimiento del Directivo es importante a la hora de fijar los objetivos de este proceso

2ª. Sesión

Aquí el Coach se hace cargo de la persona. Lo primero es empatizar con él, es decir, ponerse en su lugar, entender cómo se siente y a partir de ahí empezar a trabajar juntos

En esta sesión se fijan los objetivos, que deben ser siempre posibles, retadores y optimistas, y también se fijará el número de sesiones que se van a necesitar

3.6.6 Los Diez Mandamientos del Coaching

Según el Coaching Study Group, hay una serie de puntos básicos tanto para el Coach como para el Coachee, que nunca deben faltar en un buen proceso de Coaching

El Coach

- Pondrá todos sus conocimientos al servicio de la persona
- Será plenamente sincero dentro de las normas de la educación
- No manejará agendas ocultas
- Todo se desarrollará con absoluta confidencialidad
- No aceptará presiones para revelar datos
- Obligación de discreción
- Dedicará tiempo suficiente
- Estará siempre a disposición

- No se aprovechará de la información
- No juzgará

El Coachee

- La sinceridad será absoluta
- Facilitará que el Coach conozca el ambiente en el que se mueve
- Comunicará cualquier modificación en su situación tanto personal como profesional
- No retrasará sesiones
- No responsabilizará al Coach de nada
- Se esforzará por cumplir las metas
- Respetará la confidencialidad
- No intentará utilizar al Coach
- Agradecerá las sugerencias
- Cumplirá las obligaciones económicas

A

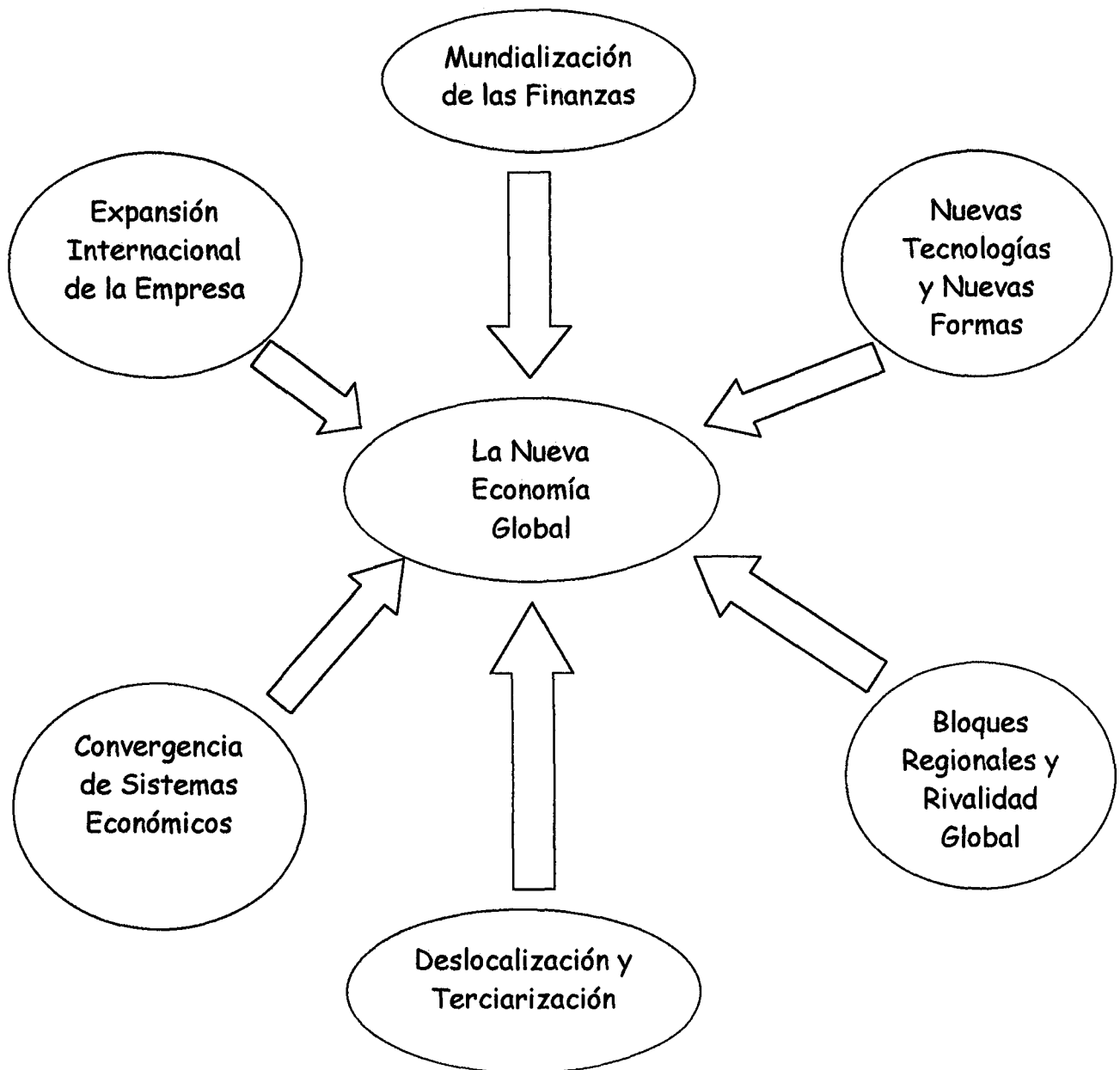
N

E

X

O

S

MOTORES DE LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Sector	INDUSTRIA
Estado	Total Nacional
Gran división	Todas las Grandes
División	Todas las Divisiones
Rama	Todas las Ramas
Clase	Todas las Clases
Desde	Diciembre de 1995
Hasta	Enero del 2001

Establecimientos

Fecha	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Dic-95	111,249	19,357	3,381	2,447	141,434
Dic-96	116,050	20,875	3,737	2,802	143,464
Dic-97	124,459	21,979	3,901	3,141	153,480
Dic-98	186,405	30,608	5,007	3,682	225,702
Ene-99	185,991	30,692	4,998	3,766	225,447
Feb-99	185,662	30,252	4,963	3,767	224,644
Mar-99	185,880	30,734	5,080	3,854	225,548
Abr-99	201,517	14,337	7,100	1,811	224,765
May-99	201,553	14,251	7,164	1,822	224,790
Jun-99	203,736	14,304	7,226	1,869	227,135
Jul-99	206,035	14,519	7,335	1,866	229,755
Ago-99	206,160	14,631	7,320	1,889	230,000
Sep-99	209,383	14,926	7,481	1,898	223,688
Oct-99	209,561	15,048	7,496	1,901	234,006
Nov-99	210,808	15,032	7,456	1,885	235,181
Dic-99	210,279	14,820	7,303	1,838	234,240
Ene-00	209,581	14,872	7,379	1,915	233,747
Feb-00	210,643	14,719	7,332	1,902	234,596
Mar-00	214,433	15,034	7,531	1,968	238,966
Abr-00	213,321	14,742	7,429	1,916	237,408
May-00	214,336	14,923	7,671	1,966	238,896
Jun-00	215,988	14,938	7,694	1,974	240,594
Jul-00	217,079	15,030	7,721	2,002	241,832
Ago-00	219,273	15,214	7,815	2,036	244,338
Sep-00	220,864	15,343	7,775	2,013	245,995
Oct-00	221,245	15,352	7,714	1,976	246,287
Nov-00	224,192	15,431	7,679	1,982	249,284
Dic-00	221,875	15,061	7,398	1,900	246,234
Ene-01	219,681	14,913	7,389	1,921	243,904

Empleos

Fecha	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Dic-95	454,617	715,270	528,967	1,793,315	3,438,169
Dic-96	465,334	769,898	579,503	2,007,866	3,822,601
Dic-97	489,689	816,952	607,662	2,273,475	4,187,778
Dic-98	719,280	1,119,258	780,494	2,680,059	5,299,091
Ene-99	717,196	1,122,138	779,786	2,761,291	5,380,411
Feb-99	711,988	1,105,585	774,747	2,761,501	5,353,821
Mar-99	717,441	1,125,287	794,628	2,826,532	5,463,888
Abr-99	1,066,476	773,585	1,518,304	2,118,802	5,477,167
May-99	1,066,674	767,374	1,528,895	2,129,414	5,492,357
Jun-99	1,075,216	768,474	1,533,701	2,178,415	5,555,806
Jul-99	1,090,400	784,225	1,568,989	2,197,746	5,641,360
Ago-99	1,092,730	789,999	1,560,999	2,226,397	5,670,125
Sep-99	1,110,040	804,162	1,596,927	2,262,533	5,773,662
Oct-99	1,113,373	807,312	1,599,124	2,269,083	5,788,892
Nov-99	1,120,240	805,378	1,586,492	2,256,601	5,768,711
Dic-99	1,114,701	795,577	1,558,608	2,200,358	5,669,244
Ene-00	1,111,987	800,517	1,575,985	2,306,508	5,794,997
Feb-00	1,108,817	792,362	1,572,540	2,291,822	5,765,541
Mar-00	1,130,939	809,054	1,612,193	2,390,719	5,942,905
Abr-00	1,117,151	790,305	1,587,950	2,336,280	5,831,686
May-00	1,134,980	800,745	1,641,858	2,424,102	6,001,685
Jun-00	1,142,305	801,682	1,643,214	2,438,445	6,025,646
Jul-00	1,151,392	808,569	1,651,037	2,457,668	6,068,666
Ago-00	1,164,263	816,172	1,665,731	2,505,766	6,151,932
Sep-00	1,174,840	822,933	1,655,114	2,491,783	6,144,670
Oct-00	1,176,586	823,556	1,652,590	2,468,499	6,121,231
Nov-00	1,194,979	827,470	1,633,300	2,449,670	6,105,419
Dic-00	1,173,804	807,095	1,578,271	2,336,718	5,895,888
Ene-01	1,158,192	801,205	1,585,226	2,380,563	5,925,186

PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Sector	COMERCIO
Estado	Total Nacional
Gran división	Todas las Grandes
División	Todas las Divisiones
Rama	Todas las Ramas
Clase	Todas las Clases
Desde	Diciembre de 1995
Hasta	Enero del 2001

Establecimientos

Fecha	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Dic-95	184,086	15,820	1,359	641	201,906
Dic-96	188,497	17,112	1,445	692	207,746
Dic-97	188,857	17,800	1,542	749	208,948
Dic-98	197,124	19,346	1,743	865	219,078
Ene-99	196,900	19,544	1,791	835	219,070
Feb-99	196,534	19,365	1,764	822	218,485
Mar-99	196,179	19,696	1,799	830	218,504
Abr-99	157,424	44,556	13,692	2,649	218,321
May-99	191,919	55,996	17,695	3,475	269,085
Jun-99	158,169	45,003	13,900	2,683	219,755
Jul-99	158,917	45,182	14,008	2,727	220,834
Ago-99	193,870	56,817	18,007	3,642	272,336
Sep-99	195,024	57,314	18,164	3,695	274,197
Oct-99	195,444	57,531	18,249	3,711	274,935
Nov-99	196,501	57,833	18,355	3,722	276,411
Dic-99	197,163	57,721	18,260	3,724	276,868
Ene-00	196,686	58,264	18,399	3,785	277,134
Feb-00	197,610	58,141	18,254	3,780	277,785
Mar-00	198,970	58,724	18,630	3,899	280,223
Abr-00	199,625	58,195	18,457	3,838	280,115
May-00	199,844	59,011	18,793	3,946	281,594
Jun-00	201,394	59,122	18,834	3,974	283,324
Jul-00	202,182	59,172	18,944	4,029	284,327
Ago-00	203,662	59,816	19,128	4,079	286,685
Sep-00	205,587	60,157	19,200	4,055	288,999
Oct-00	207,046	60,155	19,216	4,044	290,461
Nov-00	209,050	60,821	19,418	4,110	293,399
Dic-00	209,138	60,606	19,279	4,006	293,029
Ene-01	208,700	60,918	19,390	4,054	293,062

Empleos

Fecha	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Dic-95	622,679	521,027	209,660	406,988	1,760,354
Dic-96	645,668	560,410	220,798	434,344	1,861,220
Dic-97	652,317	584,532	236,475	457,130	1,930,454
Dic-98	686,393	639,841	266,298	521,177	2,113,709
Ene-99	688,794	646,867	273,948	502,821	2,112,430
Feb-99	687,052	642,029	269,616	491,758	2,090,455
Mar-99	690,022	653,695	277,125	500,425	2,121,267
Abr-99	340,166	456,016	546,726	780,974	2,123,882
May-99	417,662	572,558	715,074	1,019,131	2,724,425
Jun-99	341,255	459,861	554,717	796,105	2,151,938
Jul-99	342,966	462,140	560,754	811,564	2,177,424
Ago-99	421,609	580,791	727,211	1,066,444	2,796,055
Sep-99	424,832	587,151	734,413	1,085,905	2,832,301
Oct-99	425,829	588,638	736,980	1,098,156	2,849,603
Nov-99	428,320	591,788	742,849	1,115,028	2,877,985
Dic-99	429,117	591,155	739,398	1,119,410	2,879,080
Ene-00	429,022	597,012	754,738	1,119,267	2,891,039
Feb-00	431,374	596,098	739,060	1,102,242	2,868,774
Mar-00	434,833	600,998	752,210	1,137,554	2,925,595
Abr-00	435,496	595,263	746,448	1,118,995	2,896,202
May-00	437,364	603,004	759,134	1,149,276	2,948,778
Jun-00	439,652	604,054	761,266	1,164,903	2,969,875
Jul-00	441,848	604,199	765,859	1,180,987	2,992,893
Ago-00	445,107	610,529	772,599	1,192,963	3,021,198
Sep-00	449,410	613,936	774,699	1,182,463	3,020,508
Oct-00	452,344	613,938	755,281	1,187,848	3,029,411
Nov-00	456,974	620,443	783,590	1,226,963	3,087,970
Dic-00	456,535	618,194	779,743	1,210,240	3,064,712
Ene-01	456,363	621,147	781,452	1,203,201	3,062,163

PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Sector **SERVICIOS**
 Estado **Total Nacional**
 Gran división **Todas las Grandes**
 División **Todas las Divisiones**
 Rama **Todas las Ramas**
 Clase **Todas las Clases**
 Desde **Diciembre de 1995**
 Hasta **Enero del 2001**

Establecimientos

Fecha	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Dic-95	224,194	21,048	2,410	1,187	248,839
Dic-96	229,007	22,160	2,569	1,291	255,027
Dic-97	229,195	23,312	2,795	1,448	256,750
Dic-98	238,460	25,349	3,162	1,575	268,546
Ene-99	238,821	25,657	3,204	1,609	269,291
Feb-99	238,552	25,535	3,222	1,600	268,909
Mar-99	238,216	25,887	3,301	1,631	269,035
Abr-99	244,850	13,655	5,356	4,945	268,806
May-99	199,476	10,846	4,285	4,097	218,704
Jun-99	246,415	13,748	5,433	4,987	270,583
Jul-99	247,414	13,823	5,416	5,085	271,738
Ago-99	201,931	10,921	4,328	4,211	221,391
Sep-99	203,186	11,191	4,391	4,293	223,061
Oct-99	203,790	11,223	4,391	4,292	223,696
Nov-99	204,648	11,330	4,392	4,271	224,643
Dic-99	205,067	11,308	4,404	4,228	225,007
Ene-00	205,501	11,488	4,436	4,300	225,725
Feb-00	206,310	11,469	4,427	4,318	226,524
Mar-00	207,884	11,577	4,472	4,443	228,376
Abr-00	208,041	11,607	4,413	4,397	228,458
May-00	209,022	11,747	4,508	4,456	229,733
Jun-00	210,136	11,781	4,534	4,488	230,939
Jul-00	210,946	11,846	4,519	4,515	231,826
Ago-00	212,368	11,868	4,542	4,593	233,371
Sep-00	213,839	12,068	4,612	4,618	235,137
Oct-00	214,654	12,125	4,649	4,631	236,059
Nov-00	216,395	12,226	4,673	4,654	237,948
Dic-00	216,275	12,111	4,633	4,590	237,609
Ene-01	216,412	12,227	4,653	4,646	237,938

Empleos

Fecha	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Dic-95	734,583	742,015	366,137	932,188	2,774,923
Dic-96	758,393	787,295	393,533	1,009,837	2,949,058
Dic-97	760,605	830,584	425,656	1,138,668	3,155,513
Dic-98	801,768	907,042	487,496	1,192,028	3,388,334
Ene-99	806,877	917,050	491,465	1,203,057	3,418,449
Feb-99	806,118	911,689	493,421	1,198,622	3,409,850
Mar-99	810,590	927,180	505,918	1,219,439	3,463,127
Abr-99	932,132	429,044	375,767	1,728,295	3,465,238
May-99	742,598	341,619	301,323	1,497,470	2,883,010
Jun-99	939,672	431,892	381,720	1,764,612	3,517,896
Jul-99	943,793	434,543	380,378	1,792,440	3,551,154
Ago-99	750,337	344,324	305,779	1,547,679	2,948,139
Sep-99	757,188	352,498	310,331	1,577,141	2,997,158
Oct-99	760,567	354,029	310,898	1,580,810	3,006,304
Nov-99	764,031	356,902	311,312	1,584,429	3,016,674
Dic-99	763,432	355,894	311,720	1,572,687	3,003,733
Ene-00	768,702	361,257	314,234	1,590,555	3,034,748
Feb-00	771,952	361,025	313,936	1,596,229	3,043,142
Mar-00	780,531	364,225	315,622	1,638,238	3,098,616
Abr-00	776,753	364,766	311,579	1,614,690	3,067,788
May-00	785,023	369,726	318,384	1,645,997	3,119,130
Jun-00	787,997	369,888	320,364	1,656,671	3,134,920
Jul-00	790,776	373,214	319,250	1,652,670	3,135,910
Ago-00	796,325	374,182	320,799	1,687,626	3,178,932
Sep-00	801,678	379,637	326,062	1,697,119	3,204,496
Oct-00	804,609	381,591	327,810	1,693,080	3,207,090
Nov-00	812,887	385,692	330,027	1,699,930	3,228,536
Dic-00	808,164	381,963	327,511	1,672,282	3,189,920
Ene-01	812,574	386,486	329,315	1,684,645	3,213,020

CONCLUSIÓN

Hoy en día en el ámbito de las organizaciones el factor de mayor peso es el Humano, pero a pesar de esto, es frecuente observar que muchas empresas intentan desarrollar programas que aumentan la satisfacción del individuo y su productividad en el trabajo, pero no funcionan porque buscan un resultado rápido reflejado en la productividad y no en el cambio relacionado con la satisfacción de la persona.

Tendencias, técnicas y nuevas filosofías apuntan a un futuro en el que las habilidades de las empresas deben responder de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de eso dependerá la permanencia de las mismas en la actualidad

La empresa debe aprender a hacerse grande a partir de sus fortalezas, y a atacar las oportunidades con el activo más valioso con el que cuenta su Personal

El error de muchas empresas, así como de muchas estrategias económicas, es que apuestan a la competitividad basándose en sus fortalezas de capital económico al tiempo que reducen el valor del Capital Humano

A través de una adecuada Gestión de Recursos Humanos, la empresa mediana, con visión de negocios, debe instaurar un sistema de competencias laborales que incrementan la calidad y los resultados del trabajo y la satisfacción del empleado, así como incorporar planes y programas enfocados a capacitación y desarrollo

Nuestro país está reclamando líderes a nivel empresarial. Acorde a los tiempos actuales, la falta de liderazgo es el mayor problema al que nos enfrentamos para conseguir que nuestro país sea competitivo

El reto de un desarrollo competitivo para la fuerza laboral mexicana es la inversión intensiva en Capital Humano, como marco de referencia para los empresarios

Este trabajo proporciona a los lectores conocimientos fundamentales para hacer de los Recursos Humanos una ventaja competitiva de la empresa, logrando simultáneamente su contribución a los objetivos organizacionales y a su desarrollo personal

Debemos formar una sociedad cada vez más consciente de actualizarse permanentemente para buscar siempre la mejora en la vida personal y profesional, las empresas mexicanas necesitan directores competentes con las herramientas necesarias para enfrentar cualquier problema que se suscite.

Fomentando esta nueva cultura y adoptando las nuevas filosofías que la Dirección nos impone, se podrá lograr una buena y sana Dirección de Empresas que favorezca al desarrollo de nuestro país

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Eduardo Bassi Globalización de Negocios Ed Limusa
- 2 Vladimir Pucik, Noel M Tichy y Carole K Barnett Globalizing Management Ed Wiley
- 3 J Canals, C Pont, E Ballarin. Globalización Hacia la Interdependencia Biblioteca IESE Folio
- 4 Joaquín Rodríguez Valencia Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas Ed Ecasa
- 5 Andrew J Du Brin Fundamentos de Administración 5ª Edición Thomson Editores
- 6 Koontz y Weihrich. Administración. 11a Edición Mc Graw Hill
- 7 Ray A Killian Dirección en la Administración Ed Reverte Mexicana
- 8 Eg Planty y J t Freeston Dirección de Empresas 4ª Edición Ed. Hispano Europea
- 9 Donelly, Gibson e Ivancevich Dirección y Administración de Empresas. 8ª Edición Ed Addison-Wesley Iberoamericana
- 10 Miguel Angel Cornejo. Dirección de Excelencia 1ª Edición Ed Grad 1993
- 11 Henry Mintzberg Mintzberg y la Dirección Ed Díaz de Santos 1991

- 12 Douglas Mc Gregor El Lado Humano de las Organizaciones Ed Mc Graw Hill 1994
- 13 John P Kotter El Factor Liderazgo Ed Díaz de Santos 1991
- 14 Nicola Phillips Nuevas Técnicas de Gestión V 4 Financial Times Folio
- 15 C Cavalle, P Bueno, A Argadoña La Gestión de Empresas Hoy Biblioteca IESE Folio
- 16 Franklin Covey (México D F 2000) Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva Ed Paydos Mexicana, S A
- 17 Daniel Goleman Inteligencia Emocional (México, D.F) Editor, Javier Vergara 1997

FUENTES

- 1 Globalización (Bancomext)
- 2 Recursos Humanos, Motivación, Equipo de Trabajo (Revista Gestión, 2001, Julio Olalla)
- 3 El Mundo de los Líderes sin Cabeza (Revista Expansión 2000)
- 4 Management, La Unión hace la Fuerza (Revista Administrate Hoy, Carmen Lidia)
- 5 Liderazgo, Persona, Empresa y Sociedad (Revista Istmo, Cris Bolívar)
- 6 Peter Senge (Organización Inteligente), Stephen Covey (Liderazgo) www.monografias.com
- 7 Hacia un nuevo Liderazgo (2001) www.intermanagers.com
- 8 Management (Empowerment) Javier Ruíz www.intermundo.com
- 9 Empresas en México www.contactopyme.com
- 10 Liderazgo, Management (2001) Warren Venís www.gestion/publicaciones.mx
- 11 Globalización, Economía Giddens www.intermanagers.com.mx
- 12 Recursos Humanos (2001) Paula Bonete www.coachingempresarial.com
- 13 Coaching Asesoramiento para Directivos <http://talentmanager.com>