



**UNIVERSIDAD OPARIN S.C.**

---

CLAVE DE INCORPORACIÓN U.N.A.M. 8794

PLAN 02 AÑO 11

“PROPUESTA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS  
PARA AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL ADMINISTRADOR EN LA  
EMPRESA DEL SIGLO XXI”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**ESMERALDA ELENA CARRERA MACIAS**

ECATEPEC DE MORELOS, ESTADO DE MÉXICO, OCTUBRE 2019.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de imágenes, 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 donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD OPARIN S.C.**

CLAVE UNAM 8794

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS**

**LIC. MANOLA GIRAL DE LOZANO  
DIRECTORA GENERAL DE INCORPORACIÓN  
Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS  
UNAM  
Presente:**

Me permito informar a usted que el trabajo escrito:

**“PROPUESTA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA  
AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL ADMINISTRADOR EN LA EMPRESA  
DEL SIGLO XXI”**

Elaborado por:

<b>Carrera</b>	<b>Macias</b>	<b>Esmeralda Elena</b>	<b>312539339</b>
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Núm. de cuenta

Alumno de la carrera de: Administración

Reúne los requisitos académicos para su impresión.

Ecatepec, Estado de México a 1 de octubre de 2019

**Mtro. Jesús María Pérez López**  
Nombre y firma del Asesor  
de la Tesis



**Mtra. Rosario Ascencio Millán**  
Nombre y firma del Director  
Técnico

## **Agradecimientos**

Agradezco a todas las personas que confiaron en mí, por brindarme su apoyo incondicional, por alentarme a ser cada vez mejor, por tener esperanzas en mí, por confiar y motivarme.

A mi mamá, por siempre estar ahí, por cada palabra en el momento preciso, por apoyarme, por escucharme, por impulsarme y enseñarme a ser mejor persona, me siento muy orgullosa de ser tu hija, estoy muy agradecida.

A mi familia, a mis tías, primos y abuelos por ser un motivo importante para ser cada día mejor, fomentar en mí el deseo de superación personal.

A mis profesores, por brindarme y transmitirme sus conocimientos, por la exigencia, por influir de manera positiva con sus lecciones y experiencia.

A mi asesor de tesis por todo su apoyo, confianza, conocimiento y experiencia para poder lograr la realización de este trabajo de investigación que nos llena de orgullo.

A mis amigos, a los que siempre han estado apoyándome a pesar de todo, a los que se quedaron para crecer juntos, por sus consejos, sonrisas y buenos momentos.

Gracias por todo el cariño, confianza, apoyo y esfuerzo que se me ha brindado a través de mi formación profesional, por haberme motivado para lograr lo que hoy representa uno de mis mayores logros e impulsarme para seguir cumpliendo mis sueños y metas.

Con admiración y respeto.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO 1. EL DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO...12	
1.1 Antecedentes y teorías sobre la dirección empresarial.....	13
1.1.1 Organización militar.....	13
1.1.2 Administración científica.....	14
1.1.3 Teoría clásica.....	14
1.1.4 Escuela de relaciones humanas.....	16
1.1.5 Neohumano–relacionalismo.....	18
1.1.6 Enfoque contemporáneo.....	20
1.2 Desarrollo empresarial en México.....	22
1.2.1 Revolución industrial.....	22
1.2.2 Revolución tecnológica.....	23
1.2.3 Revolución digital.....	25
1.2.4 Revolución robótica.....	28
CAPÍTULO 2. DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI.....	31
2.1 La dirección empresarial.....	32
2.1.1 Fundamento teórico de la dirección empresarial.....	32
2.1.1.1 Proceso administrativo.....	33
2.1.1.2 Principios de dirección.....	34
2.1.1.3 Niveles de dirección.....	35
2.2 ¿Qué necesita la dirección empresarial en México?.....	37
2.2.1 Adaptación al cambio.....	37

2.2.1.1 Talento humano.....	40
2.2.1.2 Transformación empresarial.....	42
2.3 El papel del directivo en la empresa del siglo XXI.....	45
2.3.1 El directivo como agente de cambio.....	45
2.3.1.1 Cualidades y características del directivo.....	48
2.4 Importancia del plan de vida y carrera en un directivo.....	50
2.4.1 Personal.....	51
2.4.2 Profesional.....	51
2.4.3 Familiar.....	52
2.4.4 Laboral.....	53
2.4.5 Social.....	53
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS.....	55
3.1 Desarrollo de Habilidades Directivas en el siglo XXI.....	56
3.1.1 Habilidades para la función de la administración en la dirección.....	56
3.1.1.1 Habilidad técnica.....	57
3.1.1.2 Habilidad humana.....	58
3.1.1.3 Habilidad conceptual.....	59
3.2 Liderazgo.....	60
3.2.1 Características del líder.....	61
3.2.2 Diferencia entre autoridad y poder.....	65
3.2.2.1 Valores éticos en el liderazgo.....	67
3.2.3 Estilos de liderazgo necesarios en el siglo XXI.....	68
3.3 Toma de decisiones.....	72

3.3.1 Tipo de decisiones.....	74
3.3.2 Proceso de toma de decisiones.....	75
3.3.3 Modelos para la toma de decisiones.....	77
3.3.4 La toma de decisiones en el siglo XXI.....	79
3.4 Comunicación.....	81
3.4.1 Proceso de la comunicación.....	82
3.4.2 La comunicación interpersonal.....	83
3.4.2.1 Comunicación verbal.....	84
3.4.2.2 Comunicación no verbal.....	86
3.4.3 Comunicación organizacional.....	87
3.4.3.1 Comunicación formal.....	88
3.4.3.2 Comunicación informal.....	89
3.4.3.3 Comunicación interna.....	90
3.4.3.4 Comunicación externa.....	91
3.4.4 La comunicación necesaria en el siglo XXI.....	92
3.5 Motivación.....	94
3.5.1 Estrategias motivacionales en la empresa.....	96
3.5.2 Motivación en el siglo XXI.....	98
3.6 Negociación.....	100
3.6.1 Actitudes ante una negociación.....	101
3.6.2 Tipos de negociación.....	103
3.6.3 Proceso de la negociación.....	103
3.6.4 Técnicas de negociación.....	104

3.6.5 La negociación necesaria en el siglo XXI.....	105
CAPÍTULO 4. PREPARACIÓN COMPETITIVA Y DESARROLLO DIRECTIVO.....	107
4.1 Importancia de la preparación competitiva del directivo en el siglo XXI.....	108
4.1.1 Conferencias.....	109
4.1.2 Taller de desarrollo.....	109
4.1.3 Coaching empresarial.....	110
4.1.4 Mentoring empresarial.....	111
4.1.5 e-learnig plataforma digital.....	112
4.2 La capacitación como inversión en la excelencia empresarial.....	114
4.2.1 Fundamento legal de la capacitación y adiestramiento.....	116
4.2.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	116
4.2.1.2 Ley Federal del Trabajo.....	117
4.3 La capacitación, preparación y desarrollo continuo en la actualidad.....	120
Conclusiones.....	122
Bibliografía.....	126



## **INTRODUCCIÓN**

La presente tesis se centra en el desarrollo de habilidades directivas que le permitan al administrador y a las personas que se encuentren en cargos directivos aumentar la efectividad ante las necesidades que presentan las empresas del siglo XXI.

Actualmente, han surgido cambios y transformaciones en la dirección tradicional de las empresas debido a diversos factores, tales como los avances tecnológicos, las nuevas necesidades del mercado, los cambios sociales, que han tenido un impacto importante en el entorno empresarial.

Todo esto ha generado nuevas dinámicas en las formas de comunicación, toma de decisiones, estilos de liderazgo, negociación y motivación, lo que exige a los líderes empresariales que se encuentran en puestos gerenciales o de alta dirección, desarrollar el pensamiento creativo, tener un conocimiento administrativo, prepararse de manera continua para adquirir y perfeccionar los conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan enfrentar, dar respuesta y hacer frente a los retos y oportunidades que implica la dirección en este siglo.

A través del tiempo se han observado una serie de cambios en las tendencias y estilos de dirección, así como la creación de nuevos conocimientos, métodos, herramientas y técnicas de gestión. Las empresas han cambiado, son muy diferentes a como se percibían en el pasado, las organizaciones tradicionales deben adaptarse, considerando a la innovación, creatividad y la mejora continua como nuevas estrategias de negocio.

Las revoluciones industriales, la era digital, tecnológica, robótica, han implementado formas más sencillas, prácticas y eficientes para llevar a cabo las funciones y tareas dentro de las empresas, por lo que es importante que el directivo obtenga nuevos conocimientos y que los implemente de acuerdo a las necesidades de la misma.

México ha experimentado constantes cambios internos y externos que han tenido un impacto importante en el desarrollo económico y empresarial en el país. Las nuevas tecnologías, la globalización, los cambios culturales, han transformado las técnicas de producción, comunicación, liderazgo, toma de decisiones dentro del entorno

empresarial y han llevado a las organizaciones a asumir el reto de involucrarse, reinventarse e innovar ciertos aspectos ante las exigencias de la competencia y los requerimientos de la sociedad.

En la dirección empresarial de la iniciativa privada, se perciben distintas situaciones que ponen a prueba las habilidades y destrezas del directivo mientras ejerce las funciones del cargo.

Dentro de las empresas, es común encontrar situaciones en donde la comunicación es deficiente debido a distintos factores; un ejemplo de ello es en el manejo de la información, que puede llegar a presentarse de manera incorrecta, en el que la idea o el mensaje no es lo suficientemente claro, lo que ocasiona que haya mensajes innecesarios e incluso se cometen errores en los procesos que repercuten en los resultados; es por eso que el directivo debe aplicar ciertas habilidades que le permitan ofrecer una solución óptima en la comunicación dentro y fuera de la empresa.

El trabajo en equipo debe ser valorado debido a que es una de las competencias en las que mejora el rendimiento, se desarrolla la creatividad y aumenta la productividad debido al nivel de interacción. Así mismo, los conocimientos se enriquecen mediante el aprendizaje colaborativo, esto se refleja en los resultados de las actividades; sin embargo, si se decide trabajar por cuenta propia, habrá pocas probabilidades de obtener mejores resultados.

En ocasiones, la delegación de autoridad se convierte en una actividad complicada cuando el directivo tiene desconfianza en la capacidad que puedan tener los colaboradores al adquirir una responsabilidad para cumplir una tarea específica. Además, la falta de reconocimiento hacia las áreas funcionales y/o las personas que han aportado cambios positivos dentro de la empresa, reducen la productividad, la motivación e incluso se pierden oportunidades de desarrollo personal y empresarial.

La actitud y el comportamiento que asuma el directivo en estas situaciones influye en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es por ello que se debe aplicar un correcto estilo del liderazgo, estableciendo la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Es por ello que se requiere generar un cambio tanto en los colaboradores como en el mismo dirigente, el desarrollo del talento humano es un factor determinante en el éxito de las organizaciones.

Es importante que el administrador en la función directiva, deba estar abierto al cambio, dejar atrás los modelos ineficientes o antiguos que puedan representar un rezago de información ante los nuevos requerimientos del entorno empresarial, se deben buscar los beneficios de implementar nuevas técnicas y modelos de innovación en el sistema de la empresa, así como analizar el impacto que se genera hacia el exterior.

Para que el directivo pueda ejercer de manera correcta sus funciones, hay varios factores que se deben considerar como la experiencia, el nivel de preparación, la personalidad del directivo, el perfil; sin embargo, estos deben complementarse con la mejora continua, la preparación y el aprendizaje.

Es necesario ser más competitivo, esto quiere decir que el dirigente debe seguir aprendiendo de su entorno, transformar el conocimiento y aplicarlo a la práctica, generando nuevas formas de comunicación en toda la estructura de la organización, aplicar el estilo de liderazgo correcto de acuerdo a la situación que se presente, visualizar modelos de negocio que no se contemplaban en su momento, contribuyendo tanto a la empresa como al desarrollo personal y profesional del administrador, los conocimientos deben enriquecerse, adaptarse a las nuevas tendencias y demandas de la sociedad, del entorno empresarial y de la misma organización.

El desarrollo de esta investigación será de gran utilidad para las personas que estén representando a las empresas en puestos gerenciales y de alta dirección, llámese directivos, gerentes, ejecutivos, empresarios, así como para toda persona interesada en la dirección empresarial del siglo XXI.

Se pretende contribuir a la autorrealización del directivo, reinventándolo, motivándolo a seguir conociendo más de su entorno, teniendo mayores aspiraciones respecto a su desarrollo personal y profesional, aprovechando las herramientas y las nuevas tecnologías para la óptima toma de decisiones, valorando el impacto, así como la

presencia de su imagen dentro de la organización, potencializando los conocimientos a través del aprendizaje, generando creatividad y confianza en sí mismo para aumentar la efectividad en el desempeño del cargo, implementando nuevas estrategias que podrán contribuir e influir de manera positiva en el desempeño dentro y fuera de la organización.

Además, la empresa podrá alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz, teniendo una visión más amplia de su entorno, contribuyendo a las mejores prácticas empresariales, generando un vínculo entre el trabajador y la empresa, transmitiendo los valores, misión y visión de la misma, generando una cultura empresarial constructiva, innovadora, colaborativa, aumentando el rendimiento de los colaboradores, dándole importancia a la capacitación, adiestramiento y preparación continua del talento humano, ofreciendo nuevas oportunidades de crecimiento.

Se considera que, si el administrador que se encuentra ejerciendo puestos directivos en las empresas, conoce los aspectos teóricos sobre la dirección, las aportaciones a través del tiempo, así como los cambios tecnológicos que han impactado al desarrollo económico de México y de la empresa misma, podrán tener una concepción más real sobre la situación actual de las organizaciones, impulsándolos a innovar y transformar aspectos fundamentales en las empresas, a seguir aprendiendo de manera continua, obteniendo mayor conocimiento, desempeñando de manera óptima el cargo, tomando mejores decisiones, obteniendo mejores resultados.

El directivo se sentirá impulsado y motivado, será más competente dentro de su área laboral, tendrá la iniciativa y la actitud para darle prioridad a las metas personales de autorrealización, aumentando la confianza, cambiando su conducta, lo que contribuirá a aumentar su desarrollo personal y profesional.

CAPÍTULO 1

EL DESARROLLO DE LA DIRECCIÓN A TRAVÉS DEL  
TIEMPO

## **1.1 Antecedentes y teorías sobre la dirección empresarial.**

Para dar inicio a esta investigación, los antecedentes se ubicarán desde la influencia de la organización militar, debido a que, algunos autores, han hecho referencia a esta etapa, la cual, ha sido de gran aporte para la función de la dirección, como en la toma de decisiones, la comunicación, el liderazgo, así como algunas características y cualidades de los dirigentes.

Posteriormente, se analizan los aportes de la Administración Científica de Frederick Taylor, con enfoque operacional en aquella época en comparación con la Teoría Clásica de Henry Fayol, la cual, tiene un enfoque más funcional hacia las distintas áreas de la organización. Por otro lado, la Escuela de Relaciones Humanas, da mayor importancia a la conducta y comportamiento del hombre en los resultados de la productividad, introduciendo la supervisión y la creación de la comunicación formal e informal, así como el Neohumano–relacionalismo que aborda temas como relaciones humanas, motivación y estilos de liderazgo.

### **1.1.1 Organización militar.**

El estilo militar, se desarrolla desde épocas antiguas, en distintas partes del mundo, sobre diferentes culturas, aportando conocimientos que son de vital importancia para la dirección, pues, van desde analizar las fortalezas y debilidades del oponente, hasta desarrollar estrategias, seleccionar y armar al mejor ejército. Esto era tarea que los dirigentes, para poder tomar las mejores decisiones que los harían ganar batallas y guerras.

La dirección militar, era de tipo autoritaria, donde la unidad de mando se tenía bien definida, desde los comandantes y jefes, hasta los distintos grados y clases de militares y subalternos, cada uno de ellos, ejerce la función de guía de acuerdo a su nivel de autoridad, dando órdenes a los subordinados, confirmando que el objetivo haya sido claro para la ejecución del plan.

“El interés por la dirección tiene una larga historia, pero su estudio sistemático es de origen reciente” (Fiedler, 2001, pág. 11).

### **1.1.2 Administración científica.**

A finales del siglo XIX, en Estados Unidos, Frederick Taylor, desarrolló sus investigaciones en la Administración Científica, con el argumento de reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado), y esto se lograría de abajo hacia arriba, es decir, de nivel operativo (donde se encuentran obreros, trabajadores) hacia niveles estratégicos (dirigentes de alto mandos).

Para ese entonces, la producción era la actividad fundamental en las fábricas, la principal preocupación era incrementar la productividad, aumentando la eficiencia del nivel operacional a través de la departamentalización, racionalización y división del trabajo.

Aseguraba que uno de los errores de la gerencia era el desconocimiento en cuanto a rutinas de trabajo, tiempos y actividades, es por ello que se implementó la supervisión funcional, en la cual, los supervisores especializados en determinada área, tenían autoridad directa sobre los subordinados, logrando la armonía en el grupo de trabajo.

### **1.1.3 Teoría clásica.**

Henry Fayol, a inicios del siglo XX, en Francia, dedicó sus estudios a la Teoría Clásica de la administración, ésta se caracteriza por su enfoque sistémico integral en la que se observa a la empresa de arriba hacia abajo, es decir, desde una óptica más funcional, haciendo énfasis en la estructura que una organización debe tener para lograr la eficiencia.

Esta teoría también menciona que los obreros al igual que los gerentes son seres humanos que deben desarrollar sus habilidades interpersonales, conformando equipos de trabajo que aporten un nuevo conocimiento en los subordinados y logren la unidad en la organización, en donde la tarea administrativa no solo le corresponda a las autoridades o altos mandos, sino que también debe ser una tarea compartida con los subordinados.

Así como se necesitan jefes que asuman responsabilidades y tengan ciertos conocimientos para guiar y planear las actividades de manera óptima, también se

requieren subordinados capaces que contribuyan al logro de objetivos de la organización.

Se establecen seis funciones administrativas, en las que, a cada área de la organización, le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla de manera correcta.

- Comerciales: Compra y venta.
- Técnicas: Elaboración de productos y servicios.
- Contables: Generar informes sobre la situación económica de la entidad.
- Seguridad: Protección y preservación de los bienes y las personas.
- Financieras: Obtención y aplicación del capital.
- Administrativas: Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar todas las funciones anteriores.

Además, se diseñó el primer modelo del proceso administrativo, que, en su momento, constaba de cinco partes: planeación, organización, dirección, coordinación y control, las cuales garantizan resultados de gestión positivos.

Henry Fayol menciona que estas funciones se reparten en todos los niveles y no solo en la alta dirección, pues ésta: “pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados (...) la capacidad esencial de los altos directivos es la capacidad administrativa” (Chiavenato, 2000, pág. 93).

Con esta teoría y las aportaciones a la administración, surge la necesidad de crear una doctrina científica, que debe ser enseñada como materia académica en todos los niveles educativos, desarrollando conocimientos sólidos que prevalezcan por muchos años, buscando un concepto de humanismo y coordinación de recursos en una organización, así como la universalidad aplicada en todos los niveles jerárquicos.

“El proceso administrativo de Fayol ha sido un modelo a seguir por generaciones. Hasta la fecha (...) los autores que han escrito sobre el tema han adoptado las fases o los pasos que describe Fayol” (Facultad de Contaduría y Administración, 2006).



Los estilos modernos de gestión en las empresas, proponen una nueva perspectiva de rasgos fundamentales en los administradores que ejercen la dirección en las empresas, en los que se determinan características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo en las organizaciones. Henry Fayol realizó aportes sobre el perfil de los administradores de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización.

“Entre las principales cualidades para desarrollar esas funciones, Fayol señala las cualidades físicas, las intelectuales, las morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia.” (Palma, 2011, pág. 44).

#### **1.1.4 Escuela de Relaciones Humanas.**

Tiempo después, en respuesta a estas dos teorías (científica y clásica) surge una evolución trascendental respecto al comportamiento humano y la importancia que tienen las personas dentro de la empresa. “A comienzos del siglo XX, dirigir grandes empresas no era solo una cuestión de habilidad personal (...) pues se acercaba la era de la competitividad y la competencia” (Chiavenato, 2000, pág. 39).

La Escuela de las Relaciones Humanas, en 1920, da mayor importancia al hombre, pues su conducta y comportamiento dentro de la organización también es determinante en su productividad. En esta escuela, se identificaron teorías por distintos autores que contribuyen al estudio de técnicas de comunicación, supervisión, motivación, liderazgo y capacitación que contribuyen en el mejor desempeño en la ejecución de las funciones directivas.

A finales de la década de los 20's, los resultados de la investigación que realizó Elton Mayo, en General Electric de Hawthorne, Estados Unidos, fueron útiles en distintas áreas administrativas. En cuanto a la dirección empresarial, determinó que se debe enfatizar en la supervisión, pues es vital para la eficiencia de los subordinados.

“La creación de grupos informales, a veces está en contraposición con la organización formal establecida por la dirección, la comprensión de las relaciones humanas, permitirá a la dirección obtener mejores resultados, creando un ambiente de trabajo más próspero y positivo” (Vélaz, 2012).

En la década de los 30's, Mary Parker Follet, especialista en el estudio el factor humano en la empresa, analizó a profundidad el rol del jefe (supervisor, gerente, etc.) donde resalta la importancia del método científico aplicado a los aspectos psicosociales, organizacionales y la relevancia del ser humano en la organización. Además, elaboró conceptos básicos en la administración sobre el liderazgo, en el que el líder visualiza, organiza y capacita, así como la definición de conceptos como autoridad, poder y ética corporativa.

Fue la primera mujer en señalar que la dirección general de las empresas, y cualquier posición directiva, requieren de más profesionalismo, en el sentido de que los ocupantes de tales puestos necesitan estudios especializados en management (dirección) con bases científicas y no fundamentales únicamente en la experiencia del colaborador. Follet consideró que lo fundamental de la labor directiva tenía como base utilizar la autoridad en el modo de coordinar al grupo humano, y que las organizaciones y su dirección están en "conflicto" permanente. (Gómez, 2012, pág. 22)

Para la década de los 40's, Kurt Lewin y sus colaboradores, realizaron los primeros estudios para identificar los estilos de liderazgo, tomando en cuenta actitudes y conductas de los líderes en aquella época, analizó el comportamiento de grupos bajo tres estilos de liderazgo:

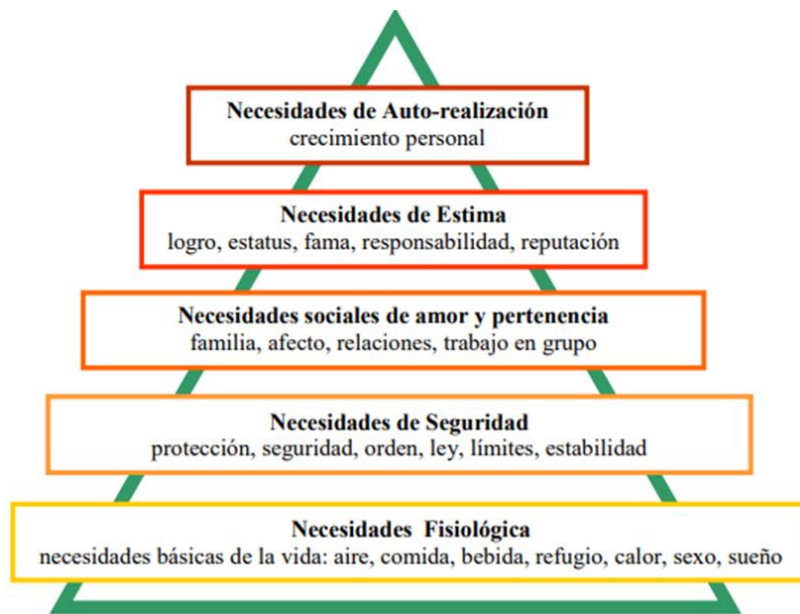
- Autocrático (autoritario): El líder es el único que toma las decisiones, ordena y dice qué se debe hacer, cuándo y cómo, no se le permite al grupo realizar aportaciones al respecto.
- Democrático (participativo): El líder permite que el grupo participe en la toma de decisiones, ofrece orientación, se preocupa por contribuir a las necesidades de autonomía y desarrollo.
- Laissez-faire (liberal): El grupo tiene libertad total en las decisiones de la empresa, el líder apenas y participa, no se evalúan alternativas y tiende a ser de menor calidad.

### 1.1.5 Neohumano–relacionalismo.

El neohumano-relacionalismo, también conocido como “Teoría del Comportamiento” surge a partir que el individuo toma conciencia de satisfacer necesidades y deseos específicos, dándole un nuevo enfoque a las relaciones humanas de la empresa. Además, esta teoría se centra en el análisis del comportamiento organizacional y del impacto de la motivación, que, en el ámbito laboral, es primordial para ejecutar el trabajo de manera óptima. “Se inicia en 1940 (...) debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran a la empresa (...) del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa”. (Munch, 2017, pág. 248).

La Jerarquía de Necesidades de Maslow, clasifica cuatro necesidades básicas (fisiológicas, de seguridad, amor o pertenencia y de estimación) y una de crecimiento (realización personal) como se puede observar en el esquema (ver ilustración 1).

*Ilustración 1 Pirámide de las Necesidades de Maslow*



*(Angarita, 2011). En este esquema se muestra la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representadas en forma de una pirámide.*

Se menciona que conforme se satisfacen las necesidades básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide) en donde las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento

ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo.

En la época de los 50's, Douglas McGregor, a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de la dirección de empresas, identificó dos teorías:

- Teoría X: Suposiciones tradicionales, erróneas sobre el comportamiento humano, en el que el individuo evita responsabilidades.
- Teoría Y: Considera al individuo como un ser consiente y sagaz frente a sus responsabilidades, posee mayor creatividad, e más participativo.

La Administración por Objetivos determina que el individuo tiene aspiraciones y necesidades al igual que la empresa, las correlaciona a través de la participación activa de ambos, modificando la actitud de los subordinados y la autoridad del directivo, logrando la autorrealización del elemento humano, otorgándole independencia, fijando sus propias metas de trabajo, de la mano con el cumplimiento de objetivos en la empresa. (Garrido, 2017)

A mediados de la década de los 50's, Rensis Likert, tras dirigir investigaciones en la Universidad de Michigan, desarrolló conceptos y enfoques importantes sobre los patrones y los estilos de gestión presentado por los gerentes, constituyendo una herramienta útil para una mejor comprensión en el comportamiento humano del líder. Ubicó cuatro estilos gerenciales comunes, a los que también se les denomina, por otros autores como sistemas de dirección:

- Estilo autoritario explotador: Caracterizado por el temor y las amenazas, donde la comunicación y la toma de decisiones fluye de arriba hacia abajo, es decir, de niveles estratégicos hacia operativos.
- Estilo autoritario benevolente: El cumplimiento es a base de recompensas, la información va de abajo hacia arriba, se limita a lo que el jefe quiere escuchar y la actitud de los colaboradores es de subordinación frente a los superiores.
- Estilo consultivo: Aquí, el cumplimiento es resultado de las recompensas, en ocasiones ocupa algunos castigos; la información empieza a convertirse en comunicación, y va tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación que

va hacia arriba, no contiene lo que el jefe quiere escuchar, además, la información se proporciona en cantidades pequeñas y en de manera cautelosa; los subordinados se involucran, pues ahora pueden elegir y decidir sobre algunos aspectos vinculados con su trabajo.

- Estilo gerencial grupal o democrático: Involucra a todos los niveles jerárquicos, así como la toma de decisiones y el flujo de comunicación.

Cabe resaltar que la aplicación de cada estilo gerencial, pueden ocuparse en cuanto a la funcionalidad y efectividad que requiera la organización, considerando el perfil de los subordinados, como sus habilidades, aptitudes, destrezas, competencias, necesidades, entre otras características.

### **1.1.6 Enfoque contemporáneo.**

En los 60's, Fred E. Fiedler, desarrolló el modelo de Liderazgo de Contingencia, en el que analiza qué es lo que atrae a las personas al puesto directivo, y, sobre todo, que éstas personas estén calificadas, sean eficientes y estén en las mejores condiciones para desempeñar la función administrativa, por lo que es importante identificar y seleccionar de manera adecuada a los que serán los nuevos dirigentes. (Fiedler, 2001, pág. 8)

Analiza tres puntos para determinar la efectividad del dirigente en la posición directiva:

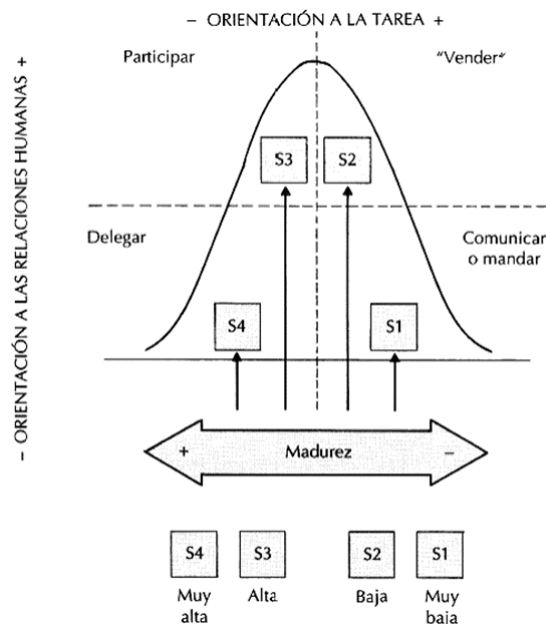
1. El estilo del líder: Identifica dos posibles estilos de liderazgo, la orientación a la tarea y la orientación a la relación.
2. La situación: El líder toma en cuenta tres factores.
  - a) La relación líder-miembro o el grado de confianza, lealtad y respeto que el líder recibe de aquellos con quienes trabaja.
  - b) La estructura de la tarea o el grado de claridad en la especificación de los objetivos, así como de los procesos de trabajo relativos a la tarea.
  - c) La situación o emplazamiento de poder del líder o el grado de poder legítimo que le da la organización con el fin de dirigir a los subordinados.

- Adecuación del estilo del líder a la situación: Cada líder actúa de manera diferente ante ciertas situaciones que se presenten en la organización, es por ello que debe adaptarse.

En los 70's, Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, trabajaron en el modelo de "Curva de Madurez", que consistía en determinar el grado en que los subordinados podían realizar sus tareas. El concepto de madurez implica tanto la habilidad y conocimiento técnico para hacer el trabajo como el sentimiento de autoconfianza del empleado, en el que capacidad y disposición de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

Si éstos no querían o no podían llevar a cabo su trabajo, el directivo debía darles instrucciones sobre lo que debían hacer. Por otro lado, si eran incapaces de realizar el trabajo, pero tenían la voluntad de hacerlo, el directivo debería motivarles en la dirección de realización del trabajo. Como se puede apreciar en la siguiente gráfica (ver ilustración 2).

**Ilustración 2** Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



(Universidad América Latina, 2019). En esta gráfica se muestra la curva de madurez en cuatro planos.

## **1.2 Desarrollo empresarial en México.**

En este proceso de cambio en la industria y los sectores productivos, se perciben cuatro momentos importantes en la historia que repercuten en el crecimiento y desarrollo económico en México en cuanto a empresas y nuevos conceptos de dirección.

Partiendo desde la revolución industrial, la revolución tecnológica, así como la llegada de la era digital y la inclusión de la cuarta revolución industrial, llamada también “era robótica” o “era 4.0”, a continuación, se observarán los cambios que se generaron en el país, así como los nuevos modelos empresariales y directivos que cambiaron la perspectiva global en los negocios.

### **1.2.1 Revolución Industrial.**

La Revolución Industrial, originada en Inglaterra durante el siglo XVIII, fue un proceso que representó un enorme cambio en las prácticas comunes en la agricultura y la ganadería. Una de las características principales de esta etapa fue la mecanización, que reemplazó la manufactura por máquinas de vapor; esta etapa se centra en la producción y comercialización de productos para la población a bajo costo. Abrió paso a grandes transformaciones económicas, sociales y tecnológicas en el Reino Unido.

Al surgir los primeros imperios industriales, se integraron los gerentes profesionales, debido al gran tamaño de la plantilla, ellos se preocupaban más por la fábrica que por las ventas y relación con proveedores, implementando cambios gerenciales importantes para las empresas.

Este movimiento, se extendió desde Europa hacia Norteamérica y otras regiones del mundo, sin embargo, en Latinoamérica, el proceso de cambio en la economía tradicional, llegó un siglo después, puesto que se encontraba bajo el dominio del Imperio Español. En ese momento, México, o mejor conocido como La Nueva España, se había convertido en una colonia en la que, las condiciones políticas, económicas y sociales, no permitieron iniciar el desarrollo industrial debido al gran atraso ideológico.

Para el siglo XX, tras el movimiento de Independencia, se comienza el proceso de industrialización en México, 150 años después que en Europa. Se busca una

estabilidad política y económica, debido a los cambios socio-culturales, como la migración del campo a la ciudad, haciendo necesario un saber tecnológico industrial, tanto para los obreros como para los empresarios.

Esta transición, fue requiriendo de conocimientos en donde la práctica contribuyó a seleccionar ideas y métodos empíricos. Los dirigentes de las pequeñas y medianas empresas trataron simplemente de atender como podían o como sabían a la demanda de una economía de rápida expansión, buscando formas de adaptarse y coordinar a grandes grupos de trabajadores.

Los trabajadores, así como los dueños o empresarios, tuvieron que adaptarse a esta ola de cambios y crecimiento económico, desde la contratación del personal, expansión, adquisición de maquinaria, hasta el diseño de estrategias ante la competencia, innovación y desarrollo de habilidades para lograr la máxima efectividad en la dirección de los proyectos industriales.

### **1.2.2 Revolución tecnológica.**

La Segunda Revolución Industrial, a mediados del siglo XIX, se genera en Estados Unidos, tras la participación que tuvo en las dos guerras mundiales. Después del desarrollo de la electricidad para fines domésticos e industriales, surge la automatización, en la cual, la “producción en línea” se aplicó inicialmente a la industria automotriz.

Esta revolución se caracteriza por los grandes avances tecnológicos en el desarrollo de los sectores industriales, comerciales y de servicios, los cuales, pasaron a ser los más influyentes en la economía mexicana. Se marca una nueva etapa de progreso, desarrollo e innovación dentro de la sociedad.

México vivía una nueva etapa de modernidad, una era de cambios, en los cuales se generó un gran apoyo a la agricultura, se pretendía mejorar la organización obrera, campesina y militar junto con la clase media y la burguesía, para crear apoyo al desarrollo industrial del país.



Comenzaba la inclusión e incorporación de la mujer en los trabajos industriales, debido a la creación de nuevas empresas; el gobierno brindó apoyo al desarrollo de la banca para financiar bienes de capital, surgen las industrias tales como la ferroviaria, textil, acerera, cementera, cervecera; se crean organismos sociales, surge un nuevo sistema pre-capitalista. Además, se opta por promover el conocimiento de estas actividades industriales, transformando la educación y preparación en México.

La globalización contribuyó al crecimiento económico del país, pues el desarrollo de industrias manufacturera, petrolera, automotriz y electrónica se aplicaba tanto a las empresas como al estilo de vida de las personas. Así mismo, la apertura de los canales de comunicación abre un nuevo mercado tecnológico en el que las comunicaciones terrestres y la telefonía requerían de mayor infraestructura.

“El siglo XX, vivió la transformación tecnológica que ninguna sociedad del pasado había tenido la oportunidad de conocer” (García, 2013).

Este fue un periodo de intensa modernización tecnológica y científica, hubo cambios en la política internacional, dando lugar a tratados internacionales como el NAFTA, TLCUEM, entre otros, aplicando impuestos arancelarios y reduciendo las restricciones a la inversión extranjera directa. Una nueva economía surgía tras la apertura al comercio exterior.

Las regiones norte y centro, fueron las más beneficiadas, debido al incremento de las importaciones y exportaciones de mercancías y materia prima. Se mejoraron las condiciones laborales, el aumento a los salarios, mayor empleo en las zonas urbanizadas; caso contrario a la región sur y zonas rurales, en donde la desigualdad, pobreza, desempleo y migración eran predominantes. México se consolidó como un mercado emergente.

Debido a la crisis que se generó dentro del país, se deciden crear pequeñas y medianas empresas, donde los encargados de dirigir las eran los mismos integrantes de las familias, que permiten descentralizar el poder económico en estas zonas de mayor ventaja, estabilizando un poco la economía en esos lugares olvidados por el avance tecnológico.

El impacto de la transformación tecnológica en la vida cotidiana en la sociedad, fue importante, pues, la apertura de los canales de comunicación, como se ha mencionado, con la radio, el telégrafo, el teléfono, la televisión, establecieron la creación de empresas y corporativos que brindaran estos servicios a la población mexicana.

### **1.2.3 Revolución digital.**

La tercera revolución industrial, también conocida como la era digital, la era de las telecomunicaciones o la era informática, llega para transformar de manera clara y profunda los hábitos, la vida y las costumbres de muchas personas para crear una “cultura digital”, la cual, implicaría un nuevo reto para México, en donde la educación y el aprendizaje requieren desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes ante esta nueva era, surge una infinidad de cambios para distintos sectores económicos y empresariales por medio de los cambios tecnológicos y socioculturales.

Las TIC´s (Tecnologías de la Información y Comunicación) surgen como una nueva industria que integra innovación en los dispositivos, tales como la programación del software en las computadoras, la televisión digital, los smartphones y demás dispositivos con acceso a internet.

Estos cambios, se fueron integrando poco a poco al estilo de vida en la sociedad con el uso de computadoras personales, las nuevas formas de trabajo en las empresas, el almacenamiento de datos, el manejo y uso de la información, la comunicación instantánea a través del correo electrónico.

Los beneficios de la digitalización aumentan la eficiencia y reducen costos. Sus avances más significativos se reflejan en una mayor apertura en la economía global mediante plataformas que han impulsado el comercio y las actividades financieras. Sin duda, la actual economía digital se ha acompañado de mayores oportunidades de desarrollo, de un impulso en el crecimiento de la productividad, así como de innovación y mejores condiciones de competitividad. (Cuevas, 2018)

En esta era, todo es diferente; el internet es parte fundamental en la vida de las personas, se transforman las formas de comunicación, así como los medios en los que se comparte y recibe información. La manera en que se adquieren productos y servicios, incluso, la forma de hacer negocios ha evolucionado de manera impresionante.

La innovación en distintas industrias, como son las del entretenimiento que van desde los videojuegos hasta plataformas que ofrecen servicio de “streaming” en películas, series y videos; las de tecnología, como lo es la creación de celulares, aparatos electrónicos, hasta las industrias de alimentos, productos básicos, entre otros, han tenido un impacto en la era digital, creando un nuevo tipo de consumidor.

“Entre 2014 y 2015, México registró un crecimiento de 59% de usuarios que buscan hacer sus compras vía web, aunque el reto es mayor si se compara con otros países de Latinoamérica, en cuanto al eCommerce se refiere” (Forbes Gatherings Masterpass summit. El Futuro es hoy, 2017).

Las empresas mexicanas deben incorporar nuevas estrategias de transformación e innovación, ofreciendo productos y servicios novedosos, atractivos, gratificando la confianza del cliente, mediante la diversificación y personalización de productos de acuerdo con las necesidades específicas de los consumidores.

“(…) Los consumidores y los clientes están esperando más de las marcas, en términos de interacción, y si tu marca no lo provee, alguna otra lo hará” (Morales, 2017).

El consumidor digital es ahora una prioridad, el uso del internet a través de aparatos electrónicos (smartphones, tablets) y el uso de aplicaciones les permite encontrar todo lo que necesiten de manera instantánea, consultando opiniones por medio de comentarios en blogs y valoraciones de otros usuarios sobre las marcas, tomando una mejor decisión en la adquisición de productos o servicios.

Por otro lado, la creación de redes sociales, tales como Facebook, Twitter, Instagram, etc. han hecho que las personas compartan su día a día, permitiendo a las marcas conocer gustos, preferencias, estilo de vida, determinando qué productos se

consumen más en distintas zonas, de acuerdo a la edad y a otros factores que se encuentran en tendencia.

En cuanto a la contratación del personal, hay redes sociales especializadas que se dedican a buscar candidatos aptos para los requerimientos de cada empleo, por ejemplo, LinkedIn, es una red que ha sido de gran utilidad para las empresas que publican vacantes como para los candidatos que buscan las ofertas de empleo de acuerdo a su preparación, experiencia y habilidades por medio de un curriculum digital, lo que permite un contacto más personalizado y dinámico que agiliza los procesos de contratación.

El networking ha sido una herramienta utilizada para cortar distancias laborales, haciendo más sencillo el crear o desarrollar oportunidades de negocio y tomar decisiones importantes, logrando que se continúe el trabajo desde el lugar en el que se encuentren.

Las generaciones cambian y con ello, la introducción al mercado laboral de las nuevas generaciones; los llamados “Millenials” (nacidos entre los años 1980 y 2000) son jóvenes a los cuales, se les atribuye el manejo de las redes sociales, así como la influencia en grupos y personas que comparten características similares a las de ellos. Tienen hábitos de consumo muy distintos a las generaciones de otra época, pues dedican tiempo al ocio y a la actividad recreativa, pero no solo eso, también son emprendedores y muy creativos, intentan vivir de lo que aman hacer. Las empresas deben adaptarse a estos cambios, pues ahora la productividad y eficiencia se basa en la digitalización de los negocios, algunas marcas recurren a ellos para patrocinar y atraer a cierto tipo de mercado.

Se incorporan procesos de reingeniería, aumentando los niveles de calidad en productos y servicios, ideando estrategias ante la competencia en el mercado, integrando el e-learning como una opción más de aprendizaje, el aprovechamiento de la información para el análisis de clientes potenciales, entre otros.

“(…) La transformación digital no debe ser una tarea exclusiva de las marcas, sino que también los usuarios deben darse cuenta de las diversas naturalezas de las empresas” (Forbes Gatherings Masterpass summit. El Futuro es hoy, 2017).

Cabe resaltar que los directivos de las pequeñas y medianas empresas, así como de los grandes corporativos han tenido que adaptarse a esta nueva cultura digital, creando estrategias de innovación y creatividad, transformando la visión en los negocios. Los usuarios también han tenido que adoptar tecnología de última generación para su vida cotidiana, todo esto se trata de cambios en la cultura y aprendizaje, en donde la simplificación, la integración y la innovación serán factores clave, pues el futuro es ahora y la sociedad cambia constantemente.

#### **1.2.4 Revolución robótica.**

Ante la evolución de la industria de servicios, la influencia en los hábitos de consumo por la era digital, el uso e intercambio de información a través de ordenadores y aparatos tecnológicos, se vio la necesidad de adaptar los métodos de producción a la nueva demanda del cliente, ofreciendo un producto o servicio más completo e incluso personalizado gracias al almacenamiento de información, ahora el cliente se involucra y se suma a la cadena de valor, haciendo más flexible el proceso de diseño y fabricación de estos servicios.

A esta nueva revolución industrial, se le denomina industria 4.0 en la que se crearon los sistemas de producción inteligentes, que consisten en la fusión de la tecnología física y virtual, integrando todas las etapas desarrollo de un producto o proceso, “la robotización de la producción”. Esto quiere decir que, los aparatos electrónicos que se usan de manera cotidiana en el ámbito social o laboral, ahora se convierten en productos inteligentes que se encuentran interconectados a través de la nube, en la que los mismos consumidores ingresan información que transfieren a estas máquinas, logrando personalizarlas y casi de manera independiente, se adaptan a sus necesidades.

La inteligencia artificial, se ha integrado de manera discreta y muy creativa a la vida de las personas. Las grandes industrias y compañías incorporan este tipo de recurso a

sus dispositivos, computadoras, smartphones en las que el software se va modificando de acuerdo a la personalidad del cliente, haciendo referencia a que las maquinas piensan como los seres humanos, estableciendo “interacción” entre ambos.

En las empresas, las cosas que antes se encontraban funcionando mediante circuito cerrado, como sensores, comunicadores, cámaras, ordenadores entre otros, ahora se encuentran interconectados a través de la red, en la que, por medio de aplicaciones en algún dispositivo con conexión a internet, se pueden administrar cualquier tipo de situación de la empresa.

Ha resultado más sencillo controlar el marketing digital, las ventas, el almacén, controlar inventarios, conectar con clientes dentro y fuera del territorio nacional, el seguimiento de datos e información de manera instantánea, haciendo más preciso y asertivo el proceso de toma de decisiones, en el momento exacto con los datos correctos. La realidad aumentada ha colaborado en ramas como la medicina, construcción, arquitectura y educación, generando rentabilidad y la reducción de costos, así como la modificación oportuna a proyectos, logrando una mejor visualización de los mismos.

“El Internet de las Cosas, el Big Data, las fábricas inteligentes y la robótica están conduciendo a los procesos productivos a hacerse cargo de sí mismos con gran eficiencia y a que la intervención humana sea cada vez menor y más sofisticada a lo largo de la cadena productiva” (Schatan, 2017).

La inclusión de la robótica en la industria, hace más sencillo el proceso de producción, pues, reduce costos, reduce riesgos laborales, y no solo eso, sino que aumenta la efectividad y precisión en la creación de bienes de consumo.

Se estima que los empleos en México tendrán una transformación importante donde la competitividad, el manejo de nuevas habilidades y la exigencia de conocimientos será mayor debido a la incorporación de esta nueva tecnología robótica. Los empleos requerirán conocimientos cada vez más sofisticados, especialmente aquellos que involucren tareas físicas repetitivas, así como ciertas actividades manufactureras,

incluso, la simple recolección y almacenamiento de datos en actividades de servicio serán fácilmente automatizables.

Las empresas buscan talento para operar las nuevas tecnologías, pero se encuentran con dificultad para encontrarlo, esto puede representar un gran obstáculo de desarrollo económico en el país, pues, a pesar de contar con una gran oferta de candidatos con educación superior y altas capacidades, estos no consiguen empleo en su área de especialización.

Según un estudio sobre el mercado laboral de profesionistas en México, menciona que: “hay un porcentaje cada vez mayor, en el cual, los profesionistas trabajan en labores o actividades en las que no aprovechan sus conocimientos al máximo, obligándolos a realizar tareas que sean más sencillas.” (Schatan, 2017, pág. 36).

Las empresas deben motivar a los colaboradores a ser innovadores, a seguir superándose, mostrando los beneficios de adquirir nuevos conocimientos que les permitan responder de manera positiva a la demanda tecnológica, crear planes de capacitación y adiestramiento en los que faciliten la apertura hacia nuevas áreas de oportunidad, así como colocarlos en el puesto de trabajo correcto. “Una de las formas de evitar el desplazamiento de los trabajos y lograr una plena colaboración las máquinas es a través de la educación” (González, 2016, pág. 146).

Esto quiere decir que, tanto los colaboradores y los directivos de las empresas, como los profesionistas que se encuentran buscando oportunidades de empleo, deben seguir aprendiendo, a través de cursos, especialidades, prácticas, idioma, entre otros, debido a que se encuentran en un mundo en el que la competencia es cada vez más exigente en cuanto al desarrollo de conocimientos y habilidades, en el que la mejora continua, la creatividad y la preparación son factores clave para acceder a puestos del nivel al que aspiran. En México, debe haber un cambio en la educación, donde se introduzcan nuevas formas de enseñanza desde educación preescolar como en educación superior, así como fomentar la capacitación en los centros de trabajo para generar un cambio en las empresas, en el país, y por supuesto, en uno mismo, buscando siempre reinventarse, asumir retos y ser versátiles para adaptarse a estos cambios.

## CAPÍTULO 2

### DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI



## **2.1 La dirección empresarial.**

Para comenzar el tema, es necesario saber ciertos aspectos teóricos importantes sobre la dirección empresarial, que parten del estudio de la administración, la cual, es una disciplina que ha capacitado al profesional de cualquier área para la toma de decisiones racionales en cuanto a la optimización de recursos, en el que se emplea la organización del equipo de trabajo, logrando con mayor efectividad los objetivos.

Se abordará de manera breve algunos conceptos administrativos básicos con la finalidad de comprender de manera general en qué consiste la dirección, además de tomar conciencia sobre la necesidad de originar nuevas técnicas y estilos de dirección que requiere la realidad empresarial en este siglo.

### **2.1.1 Fundamento teórico de la dirección empresarial.**

La administración, surge a partir de la necesidad humana de cooperación, integración y coordinación para lograr objetivos en común de manera eficiente y eficaz a través del esfuerzo y colaboración del equipo de trabajo. “La realización de objetivos a través de terceras personas”.

La palabra administración, etimológicamente, proviene del latín “administratio”, que se compone por el prefijo “ad”, que indica dirección o sentido, y del vocablo “ministratio”, que se deriva de la palabra “minister” que hace referencia a la idea de subordinación u obediencia hacia alguien o algo.

Idalberto Chiavenato (2000) define la administración como: "El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Según Hitt, Black y Porter (2006) es: “El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

Por lo que se puede definir que la administración es la ciencia, arte y técnica que, a través de un proceso administrativo, organiza los recursos materiales, humanos,

tecnológicos, financieros de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos de la empresa.

#### **2.1.1.1 Proceso Administrativo.**

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones que lleva a cabo la práctica administrativa, el cual, consta de cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control. Las primeras dos forman parte de la fase mecánica o estructural, mientras que las últimas dos, integran la fase dinámica u operativa.

- **Planeación:** Es la etapa en la que se fijan los objetivos que se pretenden alcanzar a futuro a través de la elaboración de estrategias tomando en cuenta la situación actual de la empresa, así como los factores internos y externos que puedan influir en la misma, estableciendo medidas necesarias para afrontarlos, además se determina la visión, misión, políticas programas y presupuestos.
- **Organización:** En esta etapa, se asignan funciones, tareas y actividades que se deben llevar a cabo en todos los niveles de la estructura organizacional, así como las responsabilidades, la división de trabajo, jerarquización, departamentalización, coordinación a través de la elaboración de manuales, organigramas y diagramas.
- **Dirección:** Impulsa, coordina, supervisa y dirige el rumbo de la empresa en base a lo planeado. Se debe establecer una excelente comunicación con los miembros de la organización, motivarlos para que lleven a cabo las actividades planeadas. Quien se encargue de llevar a la práctica esta etapa, deberá ejercer un estilo de liderazgo adecuado para incrementar la productividad y la creatividad en el área de trabajo.
- **Control:** Estipula mecanismos en los que se miden los resultados obtenidos de todo el proceso, con la finalidad de detectar errores, evaluar el desempeño en cada área y lleva a cabo acciones correctivas necesarias si algo no se ha ejecutado de acuerdo a los estándares establecidos, por medio de la retroalimentación de los resultados.

Como se puede observar, la dirección, es la tercera etapa en el proceso administrativo, se considera que es la esencia de la administración, pues, a través de ella, se ejercen las funciones administrativas por medio de un responsable, que tomará decisiones de manera óptima, ejerciendo un estilo de liderazgo que, mediante la supervisión, motivación y comunicación, generen cambios en la conducta de los subordinados de manera positiva.

### **2.1.1.2 Principios de dirección.**

En toda organización es importante contar con una buena dirección que permita establecer reglas para que la organización se mantenga sólida y estable.

Al dirigir, es necesario considerar que se debe de estar en constante relación con los demás gerentes y colaboradores para lograr coordinar esfuerzos, escuchar lo que se requiere, estableciendo medidas de acción con la finalidad de alcanzar los objetivos generales de la organización.

Lourdes Munch (2017) en su libro “Fundamentos de Administración” hace mención a los seis principios de la dirección empresarial según Agustín Reyes Ponce, los cuales son:

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. Impersonalidad de mando: Se refiere al ejercicio de la autoridad, que surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de la voluntad del que manda.
3. De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad
4. De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que

al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

5. De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezca, ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.
6. Aprovechamiento del conflicto: El conflicto no es una amenaza; por el contrario, administrativamente se considera como una oportunidad y debe aprovecharse para forzar el encuentro de soluciones. Obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. (Munch, 2017, págs. 185-188).

Es necesario conocer lo que puede ofrecer el talento humano dentro de la empresa, aprovechar los conocimientos, capacidades y habilidades con el fin de transformarlos y aplicarlos para el logro de objetivos de manera conjunta, generando la participación positiva en toda la estructura organizacional.

### **2.1.1.3 Niveles de dirección.**

La estructura organizacional establece la distribución del talento humano y la asignación de roles para gestionar de manera efectiva los recursos, esperando que las actividades se lleven a cabo con el mayor rendimiento posible.

Dentro del proceso, surgen las relaciones formales e informales, que construyen una comunicación eficiente, las interrelaciones fluyen de manera óptima, en la que cada elemento desempeña las tareas que le corresponden.

Para lograr coordinar la estructura, es imprescindible asignar a su vez, un dirigente que estará a cargo de la supervisión y del cumplimiento de lo establecido.

Se determinan los niveles de dirección, en función de los objetivos generales y particulares de cada área. Harol Koontz (1998) hace referencia a los niveles de dirección, que se dividen en:

- Alta dirección: dirigen toda la compañía o grupo. (Directores, CEO, Presidente)
- Dirección media: dirección de una división, departamento, sección, etc. (Gerentes)
- Supervisores primer nivel: dirección de planta, oficina, tienda. (Supervisores)

Estos niveles de dirección se representan gráficamente en el organigrama de la empresa, en función de la estructura jerárquica de la organización y de acuerdo a la amplitud de las actividades que realicen los directivos.

Es importante establecer la comunicación interrelacionada en todos los niveles, ya sea tácticos, operativos, estratégicos, pues estarán mejor informadas las áreas que conforman la empresa, esto determinará el éxito de la organización, se darán a conocer las necesidades específicas de cada área, haciendo que las actividades se complementen, tendiendo claro el objetivo, en el que cada área será pieza fundamental para poner en marcha la planeación, logrando el correcto funcionamiento de la empresa.

Con todo lo anterior, podemos resumir que la dirección, es parte fundamental para que se lleven a cabo los lineamientos establecidos en la planeación, pues se encargará de dirigir las operaciones, la coordinación de esfuerzos de los subordinados, por medio del liderazgo, de tal manera que se pueda generar el logro de objetivos de manera óptima.

## **2.2 ¿Qué necesita la dirección empresarial en México?**

Como se ha podido observar en el capítulo 1.2 sobre el desarrollo de la dirección empresarial en México, el impacto que ha tenido la globalización y la revolución en las industrias en las formas de hacer negocios, así como la introducción de las nuevas tecnologías, exigen un cambio evidente en la dirección empresarial en México.

Las empresas que mejoren su administración, serán capaces de sobrevivir y triunfar ante las nuevas condiciones, con una dirección eficaz, moderna, entusiasta, teniendo criterios claros para lograr la adaptación al cambio, creando mejores prácticas empresariales, el trabajo en equipo, un correcto estilo gerencial, logrando la excelencia empresarial.

La era del siglo XXI impacta de manera significativa en cada sector, ya sea industrial, de servicios y comercial, se toma en cuenta la rentabilidad, la generación de empleos, la armonía y equilibrio en los objetivos, todo esto, se logra con la colaboración de todos los elementos de la organización, que trabajan para lograr el bien común, además de un correcto estilo de liderazgo, para responder de la mejor manera al entorno dinámico en el que se desarrolla actualmente.

La dirección podrá analizar los factores externos, como los cambios en la sociedad, en la economía, avances tecnológicos que influyan dentro la empresa, tomando en cuenta ideas e innovaciones positivas para implementarlas, optimizando el tiempo, dinero y esfuerzo en los procesos, buscando el mayor beneficio de la misma, como el desarrollo del factor humano y la implementación de las nuevas tecnologías en los procesos.

### **2.2.1 Adaptación al cambio.**

Se vive en una era de oportunidades, las organizaciones buscan fortalecerse de forma interna, creando ventaja competitiva, diseñando estrategias de crecimiento, no solo ante el mercado y la competencia, también pone énfasis en los colaboradores, generando actitudes positivas, participación, formación integral, y reinventando los procesos de desarrollo más eficaces.

Las necesidades y exigencias de la sociedad, de la competencia o incluso de la misma organización no son las mismas que hace décadas, la manera de pensar, de hacer las cosas, de vivir, de aprender y de interactuar, se han transformado a gran velocidad.

Las empresas de antes, se denominaron empresas tradicionalistas, debido a que se basan en principios planteados en épocas pasadas, en las cuales, la concepción del negocio es el factor económico, en donde lo más importante se centraba en la producción y aumento de ganancias, el control de calidad era mínimo, las relaciones humanas no están bien establecidas, la satisfacción de las necesidades de los clientes era algo de poca relevancia, así como la de los trabajadores.

La relación entre capital y trabajo, así como la constante idea de producir para vender y obtener ganancias, dejaba de lado el bienestar del trabajador. Para la empresa, éste solo era quien realizaba el trabajo mecánico o la mano de obra, todos los conocimientos que tiene sobre su labor los ha adquirido debido a la experiencia o por cuenta propia.

La estructura organizacional era de tipo lineal, esta forma estructural es la más simple y concebida desde la antigüedad, en la que los subordinados obedecen ante los superiores, que tenían la autoridad total ante ellos.

La dirección de aquella época, era más centralizada, en donde la información está reservada principalmente para los altos mandos, el directivo posee un enfoque autócrata, el poder se concentra en él, las decisiones solo son evaluadas al criterio del directivo y altos mandos.

Las empresas en la actualidad, deben adaptarse al cambio, como se ha mencionado, se requiere atender a las nuevas tendencias y necesidades de la sociedad, el necesario humanismo, hace que las relaciones se fortalezcan entre la empresa y el talento humano.

Todo esto impacta de manera significativa en varios aspectos de la misma, que van desde la transformación en la estructura, tecnología, hasta en los cambios en el factor humano, hacer énfasis en el desarrollo, capacitación y apoyo al nuevo talento. Es

necesario asumir una visión global de la organización y enfrentarse a los problemas propios de la dirección.

“Para crecer, hay que pensar en grande y adelantarse al futuro. Por eso, tanto México como sus empresas tienen que desarrollar su pensamiento global y enfocarse en llegar a otros mercados, ya que, en esta época de redes sociales y herramientas digitales, el destino es el mundo” (Zúñiga, 2017).

Las empresas deben anticiparse ante estos cambios constantes, para abordarlos de manera exitosa, tomando en cuenta las fortalezas de la organización. Esto, representa un nuevo reto para lograr permanecer dentro del mundo empresarial, en donde la competencia, la digitalización, la industria 4.0 y la innovación serán factores clave en los nuevos modelos de negocio.

Se deben aplicar nuevos métodos en la toma de decisiones, en comunicación y motivación, así como crear nuevos modelos gerenciales en los que las estrategias de gestión se utilicen en el desarrollo de sistemas y procesos más eficientes, con la finalidad de obtener nuevos parámetros en las áreas que conforman la empresa para tener éxito, los cuales se abordarán de manera más amplia en los capítulos siguientes de este trabajo de investigación.

Algunas acciones que ofrecen alternativas de crecimiento y desarrollo en las empresas que han logrado la excelencia empresarial son las siguientes:

- Atracción y retención de talento.
- Ofrecer planes de crecimiento.
- Creación de estrategias o alianzas.
- Conocimiento de nuevas culturas y estilos de vida.
- Contribución a las mejores prácticas empresariales.
- Innovación, competitividad y motivación al personal (Viedma, 1992).

Estas se pueden implementar de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización. Se tiene que visualizar las nuevas tendencias del mercado, de consumo, enfocarse en los requerimientos de la sociedad, romper paradigmas empresariales,



comprender que hay brechas generacionales con las que se tiene que crear equipos, trabajar de manera conjunta, escuchando las necesidades y estableciendo maneras correctas de comunicación.

#### **2.2.1.1 Talento humano.**

Es necesario hacer énfasis en el lado humano de la empresa, a menudo, es complejo el establecer un entendimiento entre las necesidades de los colaboradores y las de la organización. Hoy en día, lo que sucede dentro de las empresas y el entorno que se vive en México, presenta una preocupante realidad.

La cultura y el comportamiento en la organización parecen estar en contextos distintos, de tal manera que lo que pretende transmitir la empresa no tiene congruencia con el comportamiento del trabajador o del directivo.

La cultura organizacional es el conjunto de sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones o formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en las organizaciones, influye sobre los resultados de la actividad empresarial. Mientras que, el comportamiento organizacional, es la actitud del trabajador en la organización, analiza la conducta y establece la relación entre el individuo, el grupo y la estructura, buscando un equilibrio en el trabajo multidisciplinario.

La dirección, debe fortalecer las mejores prácticas dentro de la empresa para aprovechar de mejor manera la transformación en el talento humano, con el trabajo en equipo, desarrollando un estilo gerencial más flexible, democrático y participativo, creando una cultura de valores que puedan verse reflejados en la actitud y los resultados del talento humano.

En México, la mayoría de los colaboradores, no acostumbran preguntarse por la calidad de vida que sus trabajos les permiten llevar. El hecho de estar bajo contrato no garantiza estabilidad laboral, la baja remuneración o falta de reconocimiento al trabajo, provoca en ellos cierta insatisfacción que los hace caer en el conformismo, trabajando con la menor disposición para realizar de manera correcta las funciones en el área laboral, dando paso a una baja productividad.

Algunos colaboradores y/o directivos que llevan un poco más de tiempo en la empresa, creen que los conocimientos que les ha dado la experiencia son más valiosos que los que se puedan aprender en cursos y capacitaciones, esta situación de rechazo hacia el aprendizaje, llega a ser una barrera de desarrollo tanto para las empresas que están en proceso de innovación, como para los colaboradores, convirtiéndolos en elementos reemplazables.

La formación, la preparación y el aprendizaje continuo, permite, no solo desempeñar las actividades cotidianas, sino recrearlas, debido a las nuevas exigencias del entorno, la tecnología y la competencia, la dirección debe tener el interés por la productividad, el crecimiento de la organización y los individuos que en ella trabajan. “La experiencia es garantía de que conoce su trabajo, pero no su grado de actualización, capacidad de innovación y productividad” (Olivares, 2007, pág. 12).

Otro factor es la incorporación laboral de las generaciones jóvenes, su estilo de trabajo no se compara con el de un trabajador convencional, las metas y aspiraciones que persiguen son distintas. Suelen ser inestables, buscan más y mejores oportunidades de crecimiento que les pueda ofrecer una mejor calidad de vida y tener más espacio para ellos mismos.

Los conocimientos que poseen estas generaciones, son de gran utilidad para las empresas que incursionan en este campo de la tecnología, digitalización y robotización, así como de comunicación e interrelación. Se debe tomar en cuenta retener ese talento, adaptarse a las necesidades, ofrecer nuevas oportunidades de trabajo dentro de la empresa, así como actividades que creen identidad y fidelidad laboral.

Para la dirección, será fundamental transmitir el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa; la calidad de vida que el trabajo les permita llevar, los hará ser más conscientes en todos los aspectos de la vida, encontrando ese equilibrio entre las esferas de desarrollo. El reconocimiento, el compromiso con el trabajo, la lealtad, se ve reflejado en la productividad, a los colaboradores los hacen más participativos y se sienten motivados.

“El gran reto es evolucionar, dado que la mayoría de las organizaciones aún se mueven en la era del pasado industrial” (Torres, 2017).

Es necesario innovar y estar dispuesto a combatir el conformismo, aceptar la necesidad de cambio, salir de la zona de confort en la que muchas personas, empresas y sectores se encuentran inmersos, analizar los beneficios para que finalmente, se puedan realizar cambios que lleven al éxito.

La dirección debe promover el desarrollo integral de todos sus colaboradores, con la finalidad de mejorar el clima laboral y por supuesto, aumentar la productividad y el rendimiento laboral dentro de la organización.

El desarrollo organizacional funge como estrategia cuyo objetivo es mejorar la dinámica humana, la coordinación, ofreciendo soluciones para lograr el éxito y funcionar mejor en el mundo actual, que cada vez es más independiente, competitivo, que permitirá manejar el cambio con mayor eficacia. (Bell, 2005).

Las empresas en México, deben considerar que las claves se encuentran en la capacidad, actitud y voluntad de las personas en hacer que las cosas sucedan, en la creatividad y el desarrollo de las relaciones laborales, en el que todos trabajarán por el bien común de la empresa, como el de ellos mismos.

### **2.2.1.2 Transformación empresarial.**

Se ha contemplado la transformación del elemento humano, ahora las empresas deben tomar en cuenta la transformación en cuanto a la estructura, ergonomía y procesos productivos, en el que la utilización de los recursos deba aprovecharse de manera óptima con la implementación de la tecnología, logrando un cambio a gran escala, generando nuevos modelos para organizar y realizar actividades que demandan los cambios actuales.

Los resultados esperados al implementar una transformación son:

1. Desempeño organizacional: productividad, rentabilidad, eficiencia y eficacia.
2. Desarrollo individual: Actualización de conocimientos, mejora de habilidades, capacidades y comportamiento.

Hoy en día, se requieren empresas más dinámicas, flexibles e integrales.

- Dinámicas: En el sentido de abrir paso a una nueva visión en donde la red, los colaboradores, consumidores, el conocimiento y la empresa misma se interconecten en tiempo real para aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- Flexibles: En cuanto a la capacidad de la organización para responder a los condicionantes externos, como lo es la competencia, la economía, cambios sociales, culturales, entre otros, si se maneja a corto plazo, se pueden utilizar los recursos disponibles para adaptarse, y si es a largo plazo, facilitar esa adaptación al entorno competitivo y lograr un desarrollo permanente.
- Integrales: En el que se permita a todas las áreas relacionadas involucrarse en los procesos, mantener información actualizada y ser claros con los objetivos de la empresa.

El término “ventaja competitiva”, fue utilizado en 1980 por Michael Porter, considerado el padre de la estrategia corporativa, en donde establecía que una empresa tiene ventaja competitiva cuando se encuentra en una mejor posición para defenderse ante la competencia y mantener a los clientes (Porter, 2006).

En este caso, los clientes, serán los colaboradores, creando estrategias que los hagan fieles a la empresa, atrayendo nuevo talento, haciendo algo diferente dentro del proceso tradicional en la industria, aunque sea un cambio pequeño, año con año se va ganando un poco de ventaja para subsistir en cualquier mercado competitivo, superando a la competencia, reforzando los atributos que la hacen única creando valor como elemento diferenciador que hará que los clientes la elijan ante la competencia para lograr el éxito.

Esto se podrá generar si se crea un ambiente de trabajo agradable, formado por diversas condiciones sociales, culturales y económicas que hará a los clientes escoger a la empresa ante todas las demás, tomando en cuenta:

- Relaciones laborales: que influenciarán en la productividad y el ánimo dentro de la empresa.

- Ergonomía laboral: Condiciones y adaptación en el lugar de trabajo, espacios, el ambiente, la utilización de los recursos tecnológicos, las maquinas.
- Seguridad e higiene: Limpieza, iluminación, muebles, visualización.
- Mejores condiciones laborales: Desarrollo económico, desarrollo individual, profesional, actividades recreativas, oportunidades.

Todo lo anterior, debe ser estudiado y aplicado de acuerdo a las condiciones, tamaño, capacidad económica, necesidades, cultura y valores de la empresa.

“Es probable que las estrategias se enfoquen en la competitividad y el entorno, y es ahí cuando muchos empresarios hacen ver lo valioso que es aprender y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores” (Sierra, 2013).

Estrategia: es el proceso en el que una organización formula líneas de acción y los medios que se utilizarán para la obtención de los mismos, el cómo alcanzar los objetivos.

La formulación de estrategias de crecimiento debe contener las acciones que conducen a la ejecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y ser defendida ante la competencia; es primordial desarrollar las capacidades necesarias para adaptarse adecuadamente al cambio, con anticipación y visión, ejerciendo una dirección estratégica activa para alcanzar el éxito.

Será de vital importancia analizar el entorno empresarial en el que se desenvuelve la organización, mediante la colaboración de la planeación estratégica, en donde se analiza la situación actual de la empresa, tomando en cuenta ciertos factores que son evaluados por medio de herramientas, como lo es el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) que observa los escenarios externos en los que se desenvuelve la empresa, así como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas) que determina la situación actual de la organización, así como en Recursos Humanos, con el DNC (Diagnostico de Necesidades de Capacitación) que es un proceso que orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o aptitudes en los participantes de una organización.

### **2.3 El papel del directivo en la empresa del siglo XXI.**

Ahora que se ha determinado lo que necesita las empresas en esta nueva era, sobre todos los cambios e innovaciones que introducen de manera constante, se aborda el tema del directivo, el cual, será la persona que conduzca de manera eficiente y eficaz las actividades dentro de una organización logrando resultados efectivos.

“El éxito o fracaso de la empresa es el resultado del esfuerzo personal de su dirigente, que la orienta y administra” (Munch, 2017).

La tarea de la mejora de la competitividad corresponde fundamentalmente a los directivos y ejecutivos, la sociedad está en un constante cambio, así como el mercado, la competencia, el mundo en general; se debe comprender a fondo la evolución del negocio para alcanzar una posición de éxito y liderazgo que lo hará sobresalir ante los demás.

El directivo es un generador de estrategias, esto va a depender de ciertos factores, algunos estrategias asumen que cualquiera puede serlo, y que va depender de las opciones u oportunidades que se presenten, otros dirán que para ser estrategia se requiere de una serie de conocimientos previos en determinadas áreas, a la experiencia, entre otros, que conformarán las ideas que permitirán a la organización lograr realizar o ejecutar esas acciones que la llevarán por la senda del desarrollo corporativo y poder así posicionarse en el mercado. A continuación, se analizará lo que necesita desarrollar un directivo en esta nueva era.

#### **2.3.1 El directivo como agente de cambio.**

El directivo es el responsable de las operaciones estratégicas y generales de la empresa, capaz de prever, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización. Su objetivo principal es garantizar la eficiencia, productividad y resultados asegurando el buen funcionamiento de la misma.

Según la RAE (Real Academia Española) define al Director como: “Persona que dirige algo en razón de su profesión o de su cargo”.

Se le denomina de distintas formas: director, gerente, CEO, presidente, esta diferencia radica en la estructura organizacional de la empresa. Cada uno ejecuta ciertas tareas,

actividades y responsabilidades de acuerdo al nivel de autoridad, pero, tienen algo en común, deben realizar y dirigir de manera efectiva todo lo planeado en la fase mecánica de la administración para lograr resultados satisfactorios.

El directivo debe ser ese agente de cambio que sea capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente, tanto internas como externas, buscando la mejora continua y el desarrollo organizacional, creando un clima favorable por medio del liderazgo.

El responsable asignado en el cargo, para lograr el correcto funcionamiento de la organización, debe ejercer ciertas habilidades directivas, tales como nivel de autoridad, conocimientos, influencia, que generen la motivación y una correcta comunicación que contribuya a la coordinación de esfuerzos.

“(…) El buen director en el sentido moderno (…) No depende de su posición, su prestigio o su autoridad, sino de su habilidad para ejercer una dirección dinámica, relacionándose con su grupo y éste con él” (Frank, 1972, pág. 14).

No basta con tener el nombre del cargo que le confiere el organigrama o tener claro las funciones y actividades de un manual de procedimientos, lo que verdaderamente importa es el desempeño en el cargo, la aplicación de los conocimientos, destrezas, virtudes y cualidades, transmitir valores, ser imparcial, creativo, se debe trabajar con la persuasión, la influencia y la imagen para lograr un impacto positivo en los colaboradores y en los resultados. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

Las decisiones, son tomadas de manera directa o delegando autoridad, se debe guiar y vigilar que se cumplan de forma adecuada todas las ordenes emitidas, logrando cambios en la conducta de los subordinados, aumentando la participación, generando mejores propuestas de crecimiento.

Para el autor Fiedler (2001) “El gerente debe comprender más que unas cuantas reglas sencillas” (pág. 8).

Por lo que es importante que no solo se tenga que aprender lo que necesita la empresa, como dominar unas cuantas cosas dentro del área de trabajo o manejar de manera sistematizada las funciones conferidas en el cargo, también se debe tener la iniciativa y la actitud de aprender algo nuevo, que aporte en el área funcional, en la empresa y en el desarrollo tanto personal como profesional del directivo, para lograr ser un elemento multifuncional.

“Algunos nacen para dirigir, otros alcanzan la dirección, y a otros se les impone la tarea de dirigir” (Frank, 1972, pág. 10).

Las personas que poseen el talento de coordinar equipos de trabajo, tener influencia, generar confianza y transmitir de forma clara los objetivos, por lo regular suelen ser los más aptos para estar a cargo de la dirección, son esas cualidades y rasgos de personalidad que les ha permitido crear ambientes productivos.

Hay quienes alcanzan la dirección, por el esfuerzo constante, la preparación, grado de estudio, al igual que aquellos a quienes se les ha conferido la tarea de estar en cargos gerenciales, por legado, por posición jerárquica, debido a la circunstancia, entre otros factores.

A quienes se les impone la tarea de dirigir, por lo regular, se ven desconcertados, por la nueva responsabilidad que se les ha conferido, actúan de forma constructiva, basándose en ideas tradicionales, que, a su vez, causan conflicto, pues no son adecuadas al tratarlas de aplicar en una sociedad que exige democracia y flexibilidad.

Para estos tres casos, la mejora continua será la alternativa del éxito, el dirigente que posee las cualidades, necesita potencializarlas y seguir trabajando en ellas, así como los que alcanzan la dirección, deben seguir preparándose para fortalecer a la empresa, demostrar que puede ser el mejor en el cargo, de igual manera, a quienes se les impone la tarea de dirigir, tienen que tener valentía y coraje para asumir el nuevo reto, preparándose, capacitándose, aprovechando las oportunidades.

Idalberto Chiavenato (2000) explica que: “el éxito de un administrador en la vida profesional (...) están condicionados por características de personalidad, y por el modo particular de actuar (...) o sea, de sus habilidades” (pág. 4).



La personalidad es el conjunto de rasgos distintivos que permiten un modo específico de actuar y pensar, esto depende del entorno en el que se interactúe. Las habilidades son aquellas destrezas o capacidades (innatas o adquiridas) para realizar determinada tarea o actividad.

Ambas características son consideradas importantes para lograr el éxito. Deben complementarse, la experiencia, que es un conocimiento adquirido de la práctica y el nivel de preparación o formación académica, que se adquiere de la teoría.

### **2.3.1.1 Cualidades y características del directivo.**

El administrador que se encuentre en niveles de dirección, debe poseer ciertas características personales que son fundamentales en el cargo, algunas han trascendido a través del tiempo, se han creado perfiles y son cualidades que debe dominar dentro de su naturaleza. El directivo debe ser:

- Abierto, analítico, estratégico, claro, objetivo, coherente, negociador, colaborador, creativo, comunicador, capaz, convincente, persuasivo, maduro, valiente, visionario, empático, flexible, íntegro y responsable.

Debe desarrollar el pensamiento creativo y estratégico para identificar las cualidades en las que debe poner mayor énfasis, aportando puntos a favor hacia su persona.

Las acciones que ejerza el directivo, la comunicación y los valores que proyecte, se reflejan en el equipo de trabajo, el nivel de satisfacción, el ambiente laboral, así como en los resultados de la empresa.

- El directivo debe crear acciones y estrategias concretas que permita a la empresa aprovechar las oportunidades, ser metódico, analítico, gestionar información.
- Debe dedicar tiempo a pensar y analizar el futuro, prever situaciones adversas y desarrollar a su equipo de trabajo.
- La relación con los colaboradores, generará más confianza, participación, generación de ideas, desarrollando el pensamiento creativo y comunicación en las áreas funcionales.

- Fortalecer los valores en su gente, la honestidad, responsabilidad, honradez, recordar en los empleados la misión y visión de la empresa, trabajar de manera conjunta por el bien común.

Teniendo en cuenta estas cualidades, se requiere desarrollar ciertas competencias que le permitan al directivo una resolución satisfactoria en las demandas sociales e individuales, poniendo en práctica los conocimientos, las emociones, valores y habilidades, logrando cierta adaptabilidad a lo que se requiere hoy en día.

En la revista *Gestión* (2017) establecen cinco características que definen a un buen director de una empresa:

1. Comportamiento ético: Existen empresas que son altamente exigentes con la ética en todos los niveles jerárquicos para mantener un buen ambiente laboral.
2. Conocimientos muy actualizados: Los directores de una empresa son ejecutivos con competencias globales y, dependiendo del giro de la organización, con conocimientos muy especializados.
3. Saber escuchar: Es una cualidad que permite a un director conocer el rumbo de la empresa. Un alto ejecutivo no puede esperar a una reunión de directorio para recién enterarse del tema.
4. Que ejercite la independencia: Para un director es fundamental tener independencia de ideas y toma de decisiones.
5. Definir prioridades: El director debe tener la capacidad de priorizar los aspectos importantes que generen valor para la organización, aprovechando oportunidades para la empresa.

El administrador que se desempeñe en altos mandos, siempre debe estar reinventándose, debido a las nuevas tendencias gerenciales, a los requerimientos del factor humano, con la finalidad de formar el mejor clima organizacional.

Es necesario ser más competitivo, esto quiere decir que el dirigente debe seguir aprendiendo de su entorno, transformar el conocimiento y aplicarlo a la práctica para llevar a cabo un mejor desempeño en la ejecución del puesto directivo.

## **2.4 Importancia del plan de vida y carrera en un directivo.**

Es importante que el directivo tenga metas, aspiraciones, logre un estilo de vida que le permita conocerse a sí mismo, busque la felicidad, el desarrollo personal, profesional, que tenga ambiciones económicas, mejora continua, detecte las fortalezas y debilidades en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes personales.

El Plan de Vida y Carrera es una herramienta que ayuda a definir objetivos que el directivo desea lograr a lo largo de su vida, es una guía que propone como alcanzar metas personales, profesionales, entre otras.

Se tendrá una visión de lo que se pretende conseguir a futuro, brinda un marco de referencia que ofrezca flexibilidad ante nuevas aspiraciones que influyan de manera positiva.

Como todo plan de acción, debe contener pasos a seguir y plazos en los que se debe cumplir cada meta para conseguir los objetivos por medio de estrategias que deben ser evaluadas y analizadas de manera periódica.

Esto puede ser comparado con un plan de negocios, pues ambos comparten ciertas características en la estructura, ambos toman sentido siempre que el impulsor le tenga dedicación, tiempo y esfuerzo para determinar qué tanto quiere crecer y desarrollarse.

“El éxito es, ante todo, una cuestión de actitud: téngase la actitud correcta y se tendrá el éxito deseado” (Castañeda, 1995, pág. 8).

Para poder lograrlo, primero se debe ser consiente de querer crecer, cambiar y madurar. El directivo se desenvuelve en distintos ámbitos, con personas que influyen en ciertos aspectos de la vida, además, los constantes cambios en la actualidad, requieren de personas comprometidas con el éxito y mejora continua.

Se debe tener un verdadero compromiso con la familia, con la empresa, con la sociedad, desarrollando conductas constructivas, buscando un equilibrio en la vida, para poder transmitir seguridad, tener una actitud positiva, si se tiene estabilidad consigo mismo, se proyectará hacia los demás y brindará confianza hacia todas las personas que lo rodean en los ámbitos que se podrán ver a continuación.

### **2.4.1 Personal.**

El crecimiento personal implica un proceso de continuo aprendizaje, mediante el cual el directivo adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, dándose el tiempo de meditar y conocerse a sí mismo, aceptar los aciertos y los errores, detectando las oportunidades de crecimiento, le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que mejoran la calidad de vida. Algunas de las virtudes que se deben desarrollar serán:

- Autoestima: Que se sienta valorado por sí mismo, confiar en sus capacidades, habilidades, tener determinación y convicción.
- Actitud positiva: Visualizar oportunidades, aprender de cada situación, ser entusiasta, realista, encontrar soluciones.
- Perseverancia: Fuerza de voluntad para lograr lo que se propone, mediante esfuerzos, persistencia.
- Carácter: A diferencia del temperamento que se hereda, el carácter se forja a través del tiempo y la experiencia.
- Iniciativa: Encontrar una fuerza que impulse a iniciar algo cuando y donde nadie lo espera.
- Valores: Como lo es el respeto, constancia, humildad, responsabilidad.

### **2.4.2 Profesional.**

El desarrollo profesional debe ser continuo, es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de autorrealización que se experimentan, para lograr las metas planteadas en el futuro profesional. Esto se relaciona con la planificación de una carrera, la vocación, el aprendizaje, la educación, así como las competencias profesionales que favorecen el desarrollo personal. Tomando en cuenta los pilares del conocimiento.

- Ser: Actitudes, personalidad, autonomía, juicio y responsabilidad personal, desarrollo integral, cuerpo, mente, inteligencia, pensamiento crítico, creatividad.
- Conocer: Adquirir elementos para la comprensión del conocimiento, entorno económico, político, cultural, ambiental, social, tecnológico.

- Saber: Este conocimiento se obtiene por medio de la información adquirida de la comprensión teórica y práctica a través preparación constante, el estudio y la experiencia.
- Hacer: Aptitudes, habilidades y destrezas, desempeñar competencias profesionales, capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica, hacer frente a las situaciones.

Es importante que la mejora continua del gerente sea prioridad en estos tiempos de cambio e innovación, en la que busque la superación profesional, en donde lo teórico se pueda combinar con lo práctico. Cabe resaltar que los conocimientos que brinda una educación superior no garantiza el éxito en el mundo laboral, pues la competencia exige un crecimiento continuo, esto se logra con la preparación constante y el aprendizaje, por medio de cursos, talleres, conferencias y todo aquello que aporte en el desempeño del profesionista.

### **2.4.3 Familiar.**

El ambiente familiar es el grupo social más importante, es el conjunto de relaciones que se establecen entre los miembros de la familia, cada una se rige de valores, comportamientos, que influyen en el carácter, la integridad personal, en ella se muestra el amor verdadero, se encuentra la paz y el cariño que un hogar puede ofrecer, generando autoestima y confianza, interrelacionándose en:

- Reuniones familiares: El tiempo que se comparte con los hijos y/o la pareja debe ser positivo, constructivo, agradable, respetuoso, la convivencia puede llevarse a cabo a través de ciertas actividades que les permita conocer los intereses de cada uno, aprender cosas nuevas, propiciando una mejor comunicación y comprensión entre sí.
- Actividades de esparcimiento: En el que la diversión o distracción son factores clave para descansar o alejarse por un tiempo del trabajo o de las preocupaciones, aprovechando fines de semana, vacaciones, puentes, por medio de actividades culturales, de ocio, deportivas, tradicionales, entre otras.

- Organización y asignación de tareas: Otra manera de fomentar valores y responsabilidades, será a través de las labores en casa, lo que hará que cada miembro colabore en las tareas, así como desarrollar buenos hábitos para mantener un excelente clima familiar.

#### **2.4.4 Laboral.**

El ambiente laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano dentro de la empresa, la calidad del ambiente, influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. El directivo debe propiciar un ambiente agradable, por medio del liderazgo, ejerciendo una comunicación efectiva que se enfoque a los objetivos que persigue la organización, se desenvuelve en ciertos aspectos, como lo son:

- Relaciones laborales: Son las que se establecen de manera formal e informal dentro del área de trabajo.
- Equipo de trabajo: Conformado por conocimientos, capacidades, habilidades, información y competencias, de las distintas personas que lo integran.
- Cultura organizacional: Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en la empresa.
- Identidad corporativa: Los colaboradores se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional, se ejerce el sentido de pertenencia.

#### **2.4.5 Social.**

El entorno social, es el medio en el que el directivo como persona, se da a conocer ante quienes lo rodean, se relaciona, comparte gustos, cultura, conductas similares, formando un grupo o comunidad que interactúan entre sí, de manera cooperativa satisfaciendo necesidades sociales en común, cada uno con su propia identidad y personalidad. Estas relaciones sociales pueden surgir en los más diversos contextos y situaciones, ya sea el lugar donde se vive, el trabajo, la escuela, fiestas, reuniones, a través de otros amigos, redes sociales, etc.

- Amistad: Es la relación afectiva que se establece entre una o varias personas, en las que se asocian valores como el respeto, amor, lealtad, y puede surgir sin importar la edad, ideología, entre otros.
- Cultura: Tiene que ver con las tradiciones, costumbres, conocimientos y prácticas que definen la conducta de la sociedad.
- Estilo de vida: Se relaciona con la salud, la forma en la que vive, los hábitos, bienestar, dieta, vestimenta, deporte e incluso desarrollo personal.
- Clase social: Comparten características que los vincula de manera social y económicamente, de acuerdo al poder adquisitivo, intereses u objetivos en común.

Para lograr realizar un correcto Plan de Vida y Carrera, es importante tomar en cuenta el entorno en el que se vive y con el que se interactúa constantemente, porque ejerce una clara influencia en la calidad de vida que se busca. Aprender de manera constante, más allá de la profesión que se tenga, lograr tener una estabilidad económica, social, cultural, así como buscar la mejora continua para buscar nuevas y mejores oportunidades de desarrollo.

“La verdadera creatividad nos hace más simple el camino hacia nuestro desarrollo y nos acerca a nuestros objetivos con el menor desgaste posible” (Brown, 2006).

Es primordial que el directivo se centre en sus diferencias, es bueno hacer un análisis de lo que está pasando afuera para que se visualice de manera introspectiva lo que se hace bien y ha proporcionado algún aporte en algún aspecto de la vida, para reforzarlo, complementarlo, desarrollando esas habilidades que se requieren aplicar en la vida diaria.

Es de vital importancia reconocerse a sí mismo, aceptar las virtudes, trabajar en los defectos, adquirir el compromiso con el crecimiento y buscar alternativas hacia las circunstancias que se presenten en distintos ámbitos, reforzando valores, logrando la autorrealización, el equilibrio y la felicidad interior.

**CAPÍTULO 3**  
**DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS**



### **3.1 Desarrollo de Habilidades Directivas en el siglo XXI.**

El desarrollo de habilidades directivas en los administradores que ejercen puestos en el nivel estratégico de la organización, es vital si se considera que actualmente se vive en un mundo globalizado, en el que las industrias han cambiado, los requerimientos de las empresas y organizaciones son distintas a como se percibían hace décadas.

La competencia aumenta, el talento humano requiere mayor atención, la implementación de la innovación es cada vez más necesaria y solo aquel que es capaz de emplear los conocimientos adquiridos de manera empírica complementándose con una base teórica en distintas actividades, como en la toma de decisiones o ejercer un correcto estilo de liderazgo, será el que tenga oportunidad de prevalecer y obtener éxito dentro y fuera de la empresa.

A continuación, dentro de este capítulo, se realizará la propuesta de desarrollo de las habilidades directivas que necesita el directivo en esta era, dentro las etapas que acaparan a la dirección, abarcando temas como el liderazgo, ciertos modelos de toma de decisiones, las nuevas formas de comunicación que debe considerar en la organización, las formas para generar la motivación y en la negociación.

Todo esto con la finalidad de abrir un panorama más real hacia lo que demanda este siglo lleno de cambios y tendencias en un administrador que se encuentra en puestos directivos, lo que necesita desarrollar y en lo que requiere invertir para ser más competitivo y lograr la autorrealización de manera conjunta con la empresa.

#### **3.1.1 Habilidades para la función de la administración en la dirección.**

El administrador que se encuentre en la dirección de la empresa del siglo XXI, necesita potencializar ciertas habilidades que contribuyan a generar los cambios esperados en la organización, implementará estrategias de crecimiento que generen valor, respondan de manera positiva ante los cambios constantes en el entorno, utilizando de manera óptima los recursos para lograr que la empresa sea exitosa, estando a la vanguardia en innovación de procesos, implementación tecnológica y desarrollo del talento humano.

Como dice el autor Chiavenato (2000) “La función de la dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización” (pág. 93).

Derivado de las actividades humanas, se deben desarrollar habilidades (capacidad para hacer una cosa correctamente y con facilidad) así como competencias, que combinen aptitudes, educación, capacitación y experiencias para la ejecución del liderazgo, motivación, comunicación dentro de la organización.

Robert L. Katz (1955) clasifica estas habilidades en:

- **Habilidad técnica:** Capacidad de utilizar conocimientos, métodos y técnicas para cumplir tareas específicas, de acuerdo con la situación, experiencia y educación.
- **Habilidad humana:** Capacidad para trabajar con personas, comunicarse, comprender actitudes y motivaciones, aplicando un liderazgo eficaz.
- **Habilidad conceptual:** Capacidad para comprender la complejidad total de la organización y adaptación del comportamiento de la persona.

A medida que se asciende en los niveles de la organización, disminuye la necesidad de habilidades técnicas y aumenta la necesidad de habilidades conceptuales, esto debido a la especialización y el enfoque de ciertas actividades de mayor prioridad dentro de la organización.

### **3.1.1.1 Habilidad técnica.**

Esta habilidad radica en el “saber hacer”, involucra conocimientos y destrezas en determinados procesos de la organización, herramientas propias del puesto o área específica que contribuye al logro de la máxima eficacia, a medida que se asciende en el rango jerárquico, la importancia de esta habilidad disminuye.

Esto no implica que se deba caer en el desconocimiento, ya que otorgará más independencia al directivo en el momento de realizar las actividades.

Las habilidades técnicas que debe contemplar un administrador en puestos gerenciales son:

- Conocimientos TIC's: Software, programas utilizados en presentaciones, negociaciones, búsqueda de información.
- Manejo de dispositivos electrónicos: Tabletas, proyectores, smartphones.
- Herramientas digitales: Redes sociales, community management.
- Manejo de idioma: Para aumentar la comunicación y no limitarla.
- Formación específica: Nivel de estudios, especialización, cursos, certificaciones.
- Conocimiento en el área: Ventas, producción, marketing, finanzas, recursos humanos.

### **3.1.1.2 Habilidad humana.**

Esta habilidad es primordial para el directivo, las relaciones humanas estarán presentes todo momento, la comunicación y coordinación de esfuerzos con el equipo de trabajo será de vital importancia para cumplir las metas, equilibrando todos los niveles de la empresa, esto requiere la capacidad de trabajar con personas, el administrador debe desarrollar:

- Habilidades interpersonales: empatía, persuasión, carisma.
- Trabajo en equipo: Que los colaboradores trabajen por el bien común, por medio del liderazgo, la motivación y la comunicación.
- Ambiente laboral: Relaciones laborales efectivas.
- Sociabilidad: Inspirar confianza y sentido de pertenencia.
- Liderazgo: Coordinar y guiar esfuerzos, desarrollar personas y equipos (conocimientos y valores).

### **3.1.1.3 Habilidad conceptual.**

Las habilidades conceptuales se relacionan con la formulación de ideas, la creatividad gerencial, el razonamiento lógico, desarrollo del criterio y la capacidad analítica dentro del panorama general de la empresa a futuro. Para ello, el administrador debe poseer:

- Conocimientos de la empresa: Manuales de procedimientos, métodos, técnicas, conocer los procesos, la misión y visión de la misma.
- Planificación estratégica: Objetivos a largo plazo, tácticas, estrategias.
- Conocer el entorno empresarial: indicadores de mercado, tecnología, competencia, cuestiones laborales entre otros.
- Capacidad de análisis: Asuntos corporativos, resolución de problemas, toma de decisiones.

La combinación adecuada de estas habilidades varía a medida que un individuo asciende en la escala jerárquica, desde posiciones de supervisión hasta posiciones de alta dirección, el aprendizaje y la aplicación de estas habilidades, hará que el directivo genere autoconfianza, pues dominará conocimientos que podrá utilizar para generar mejores estrategias.

### **3.2 Liderazgo.**

El liderazgo, es una habilidad que requiere de trabajar en la influencia, en el poder de convencimiento, en aplicar el conocimiento para el beneficio de la organización, involucrar a los colaboradores e impactar de manera positiva en la cultura de la organización.

El desarrollo de esta habilidad, permitirá al líder obtener esa creatividad y crear estrategias para guiar al equipo de trabajo hacia un objetivo en común, que consiste en el beneficio de la empresa, así como el de los colaboradores, con una visión clara y precisa.

El éxito empresarial, los resultados, la actitud de los subordinados, influye en el espíritu de liderazgo, que será la capacidad que tenga el líder de poder transmitir el mensaje de la misión, visión, objetivos, hacia toda la estructura de la organización, logrando de manera conjunta resultados efectivos, la resolución de conflictos, inspirando a la mejora continua.

El concepto de liderazgo, ha sido definido por distintos autores como:

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2000).

“Relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).

“El liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los demás con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales” (Viedma, 1992).

“El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” (Hunter, 2007).

Retomando estos conceptos y reafirmando la idea del liderazgo, se puede definir como: La capacidad del líder para dirigir e influir en el comportamiento de los seguidores para la consecución de los objetivos, logrando el bien común.

En una definición se menciona que el liderazgo es un arte, puesto que, se considera como una destreza que puede ser aprendida o adquirida, si se tiene el deseo apropiado por medio de las acciones correctas.

Es así como los elementos del liderazgo se resumen en:

- El líder: Es quien ejerce el liderazgo en la dirección.
- Los seguidores: Serán las personas influenciadas por el poder del líder.
- El bien común: Son los objetivos que se pretenden alcanzar dentro de la organización.

### **3.2.1 Características del líder.**

Como se ha podido observar en el punto 2.3.1.1 que trata sobre las cualidades y características del directivo, las cuales indican que el directivo debe ser:

- Abierto, analítico, estratégico, claro, objetivo, coherente, negociador, colaborador, creativo, comunicador, capaz, convincente, persuasivo, maduro, valiente, visionario, empático, flexible, íntegro y responsable.

Complementan las características que debe tener un líder, la comparación va más allá de los aspectos administrativos, se enfoca hacia las relaciones humanas y la comunicación interpersonal que debe desarrollar un directivo.

“El trabajo de los administradores es dar dirección a sus organizaciones, proporcionar liderazgo y decidir cómo usar los recursos organizacionales para lograr las metas” (Druker, 2005, pág. 9)

Lo anterior significa que el administrador es quien maneja todos los recursos (humanos financieros, técnicos) por medio de la dirección, que se encarga de ver que todo lo que se contempla en la planeación se lleve a cabo de manera efectiva, por medio de la coordinación de esfuerzos.

El líder, será el que comprenda que los subordinados no deben ser manejados bajo órdenes, más bien, deben de ser liderados bajo el sentido de dirección, que va de la orientación, en el que la influencia repercute en el ánimo y cambie la actitud de los colaboradores para tener una mayor disposición en el cumplimiento de los objetivos.

El administrador podrá ser muy metódico, analítico, tener una capacidad muy amplia para hacer crecer a la organización aplicando los métodos y las estrategias correctas, pero, aunque tenga la clave del éxito, necesitará del apoyo de todo el personal que conforma la organización, que comprendan la misión y los objetivos que se pretenden alcanzar, es en ese momento, que, el liderazgo juega un rol de vital importancia.

Por lo tanto, el directivo debe fungir como líder, él tiene el poder de darle motivos a los colaboradores para aumentar la productividad, observar los beneficios de colaborar y realizar de mejor manera el trabajo, debido al deseo y convencimiento de ganar algo que será para el beneficio de ambas partes, creando valor en lo que se realiza dentro del área.

Las empresas, actualmente, necesitan líderes con:

- Carisma.
- Personalidad.
- Capacidades humanas de relación y motivación del personal.
- Que escuchen a los colaboradores, clientes, consumidores.

El carisma es una cualidad que tienen los líderes para atraer o agradar a los demás por su simple presencia, sus palabras o su personalidad, logrando despertar la admiración de los seguidores de manera natural, lo que hará más sencillo transmitir ideas positivas hacia el grupo de colaboradores.

La personalidad es la diferencia individual que distingue o caracteriza a una persona de otra, en este caso distingue al líder, esto hará que determine el comportamiento, lo que permite predecir ciertas respuestas de los colaboradores ante una determinada circunstancia, se puede ser creativo, extrovertido, entre otros. La personalidad del líder puede estar determinada por las características de su actividad, la inteligencia, la confianza en sí mismos y las habilidades interpersonales.

La capacidad humana de relación y motivación del personal, como se menciona en el apartado 3.1.1.2, es la que se desarrolla para interrelacionarse con los colaboradores para que trabajen por el bien común, inspirar confianza, coordinar y guiar esfuerzos y aumentar la satisfacción laboral.

Un líder debe tener información precisa del mundo que lo rodea, analizarla y saber utilizar un estilo de liderazgo adecuado para lograr la colaboración de todo su equipo de trabajo, de toda la organización. Bajo las exigencias del entorno dinámico en el que se desarrolla la empresa, el líder debe ser proactivo, adelantarse a los cambios, tener una visión que le permita solventar las innovaciones.

De acuerdo con el autor José María Viedma (La excelencia empresarial, 1992), los líderes se caracterizan por:

- Ser visibles y asequibles: Toda la organización conoce al directivo y puede plantear cuestiones oportunas.
- Visión del futuro: Tener flexibilidad para el cambio.
- Espíritu de trabajo: Predicar con el ejemplo.

Retomando los tres puntos anteriores del autor, los directivos deben ser visibles en la organización, que no se muestren como ajenos a ella o inalcanzables, el directivo, con el hecho de convivir o estar presente en ciertas actividades en la empresa, podrá lograr que los colaboradores lo conozcan, intentar mantener un contacto directo, que puedan acercarse a él para plantearle ciertas cuestiones que puedan ser oportunas, el líder, debe tener tacto con las personas, es decir, saber tratarlas, escucharlas.

Una de las ventajas que puede observar el directivo al realizar este acercamiento, son las de identificar posibles problemas en las áreas funcionales, integrar al personal en una cultura donde se sienta verdaderamente motivado. Por otro lado, los colaboradores verán en él un apoyo, tendrán más confianza, hará que el empleado sienta que se preocupan por su trabajo y tendrá un mayor desempeño, elevando la motivación y la productividad dentro del área de trabajo.

Deben tener una gran visión del futuro, no solo aprovechando las oportunidades del mercado o del entorno, sino, creando esas oportunidades, teniendo la flexibilidad



suficiente para anticiparse y adaptarse al cambio. Debe ser receptivo, expresivo, colaborador y entusiasta con las nuevas ideas, generando un ambiente positivo.

El éxito del directivo se verá reflejado en la capacidad que se tenga para afrontar las variaciones del entorno en el que interactúa "(...) es cuando mejor demuestra sus virtudes: se mantiene ecuánime y optimista (...) dirige a con más seguridad a su gente y controla mejor su empresa" (Castañeda, 1995, pág. 8).

La visión del futuro se caracteriza por una gran perspectiva y flexibilidad de las empresas para afrontar los cambios, desarrollando la creatividad, produciendo ideas, impulsando a la innovación en todas las áreas de la organización. El líder debe tener un gran poder de concentración para analizar la situación actual, los recursos con los que se cuenta, el talento que se requiere y la inversión en nuevas estrategias de capacitación.

El directivo como líder, puede lograr la interrelación entre los miembros de la estructura organizacional por medio de las actividades sociales de convivencia que se generen en la empresa, en donde se relacione de manera interpersonal con los colaboradores. En México, se pueden aprovechar estas oportunidades en distintas épocas del año, de acuerdo a las costumbres, creencias, o celebraciones.

Cuando se realizan los eventos en las empresas, se genera un acercamiento más personal hacia los colaboradores, trabajadores y demás gerentes, en donde se transmite información más real sobre la situación de cada área, una visión más clara de los problemas o de lo bien que puede estar funcionando la empresa, es ahí donde el liderazgo interviene.

En los días de asueto, días festivos y puentes estipulados en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 74 o en los días en los que no se puede otorgar un descanso laboral, como el día de cumpleaños o algún otro, el directivo puede generar una convivencia, reconociendo y tomando en cuenta al personal, con un pequeño detalle, ya sea un correo electrónico para felicitarlo o una junta donde el directivo dirija algunas palabras reconociendo la labor y la importancia de los colaboradores para la empresa.

Si se decide otorgar un día de descanso o dejar salir más temprano, la productividad no se verá afectada, por el contrario, la empresa distribuye estratégicamente la carga durante el periodo productivo en la semana, los colaboradores se motivan para realizar sus actividades en determinado tiempo para disfrutar de su tiempo libre, se genera un acuerdo, en el que tanto el líder como el colaborador, cumpla las responsabilidades, en donde ambos salgan ganando.

Esto, por otro lado, genera que los colaboradores se involucren en el cuidado de los insumos, para que no se dañe la empresa, y que, a su vez, la empresa comparta la riqueza. Por medio de la comunicación, el directivo le hará saber al colaborador, la importancia de su participación y los beneficios de haber ahorrado en insumos como material, mantenimiento de máquinas, papel, etc.

El espíritu de trabajo radica en predicar con el ejemplo, el transmitir los valores hacia los subordinados, tener congruencia con el comportamiento. Los líderes deben generar el entusiasmo por el trabajo, el desarrollo del talento humano y preocuparse por el futuro de la empresa.

El líder debe tener una mente abierta, ser receptivo ante las nuevas ideas, crear una visión estratégica, tener iniciativa, creatividad, flexibilidad en la función como directivo y de acuerdo a las demandas actuales de la sociedad.

### **3.2.2 Diferencia entre autoridad y poder.**

Los verdaderos líderes, son fáciles de reconocer, saben equilibrar y encontrar una relación entre la autoridad y el poder, para lograr el cambio en la actitud de los subordinados por medio de la influencia en el liderazgo. La clave se encuentra en saber manejar esa habilidad para lograr que los demás den lo mejor de sí mismos.

Para ello, se observa la diferencia entre estos dos conceptos:

- **Autoridad:** Es el arte de conseguir que las personas hagan de manera voluntaria las actividades por medio de la influencia personal debido al poder legítimo que tiene el líder o la persona en relación a la posición jerárquica dentro de la organización.

- Poder: Es la capacidad de controlar las decisiones y actos de las personas, forzar o coaccionar debido a la posición.

La autoridad, es la facultad conferida a una persona en una organización formal para emitir órdenes en el desempeño del cargo, que hará cumplir por medio de la personalidad y las habilidades del directivo; por un lado, supone mandar y por el otro, ser obedecido. “La autoridad es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres, debido a tu influencia personal” (Hunter, 2007, pág. 39).

Algunas veces, se cree que, por el hecho de tener un cargo en la gerencia, tener poder y emitir ordenes, se cumplirán todas las tareas y actividades en tiempo y forma, al igual que se tendrá un impacto positivo en los subordinados, pero no es así, se requiere trabajar con la influencia, conocer los requerimientos de las áreas que conforman la empresa, dar soluciones y coordinar esfuerzos.

“El poder en las empresas es el correcto manejo de la influencia y la autoridad para que los empleados realicen las tareas que se han diseñado conforme a la estrategia de la compañía” (Rosique, 2015).

Los directivos tienen que ayudar a que se cumplan los objetivos establecidos, ya que las empresas tienen futuro cuando las cosas se hacen de la mejor manera. El realizar una correcta combinación entre la autoridad y el poder, hará que el liderazgo sea cada vez más efectivo, esto se podrá reflejar en la productividad del grupo, en la satisfacción de los empleados, la estabilidad de la organización y el rendimiento del dirigente.

El abuso del poder, puede generar diferencias, crear conflicto entre los colaboradores, el líder puede caer en una posición poco favorable, en el que antepone el poder ante la razón, debido al mal manejo de las emociones, convirtiéndolo en una figura prepotente, voluble, que no tiene un criterio firme. Hay ocasiones que se tiene que hacer uso del poder y el líder debe dejar claro las razones por las cuales se ha hecho uso del mismo.

Es por ello que, los líderes efectivos, deben crear un ambiente de confianza, permitiendo desarrollar la creatividad, autonomía y motivación entre los colaboradores

para que aumenten la productividad y la calidad en el trabajo, satisfaciendo objetivos personales y organizacionales.

### **3.2.2.1 Valores éticos en el liderazgo.**

Es importante mencionar los valores éticos en el liderazgo debido a dos cosas:

1. Por el poder de influencia del líder.
2. Por los valores institucionales de la empresa.

“La influencia es el comportamiento de una persona que altera la conducta, las actitudes o sentimientos de otra. Esto puede ejercerse mediante varias acciones: La persuasión, la coacción, la sanción la recompensa etc.” (Chiavenato, 2000).

La persuasión va de la capacidad de convencimiento por medio de razones o argumentos para lograr que el subordinado o el grupo piense o actué de una determinada manera; la coacción es la fuerza con la que se le obliga a realizar o dejar de hacer determinadas cosas, por medio de la intimidación o presión. Si se logra alguna de estas dos acciones, se aplica la sanción o la recompensa.

Para ello es importante que el líder recuerde sus valores, que todo lo que haga no sea para defender intereses personales o cuente con algún vicio oculto. La importancia radica en que, durante el ejercicio de la función como directivo, se realice a conciencia, que todo lo que se haga, sea en beneficio de la empresa, persiguiendo los objetivos institucionales, que transmita un ambiente de trabajo agradable, cooperativo, basado en el respeto de manera integral.

“El principal desafío que tienen el líder y el propio liderazgo empresarial es ético. Conocer cuáles son sus valores, hacerlos virtudes y dar ejemplo de ello es un reto que solo los mejores líderes, excelentes por ello, consiguen” (Zamohano, 2013).

Tanto el líder como los colaboradores deben comprender que los valores son el mejor camino para lograr el bien común, en donde las capacidades y habilidades de ambas partes fomenten un comportamiento virtuoso, conduciendo de manera óptima hacia la misión de la empresa.

Los valores éticos, influyen en la conducta, hábitos, buenas costumbres, actitudes y actividades entre todos los miembros de la organización para establecer un ambiente de armonía en las relaciones humanas y laborales, se deben considerar dos aspectos, los valores organizacionales y los valores propios, por lo que un buen líder debe transmitir:

- Integridad: Tener coherencia entre lo que se dice, se piensa y se hace.
- Respeto: Aceptar y comprender las diferentes formas de actuar y pensar de los colaboradores.
- Responsabilidad: Le permite administrar, reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.
- Confianza: En los subordinados, las capacidades para lograr las actividades y los resultados esperados.
- Humildad: El líder debe aceptarse tal cual es, con defectos y virtudes, sin hacer alarde de posesiones materiales o del conocimiento intelectual.
- Honestidad: Le permite al líder conducirse con sinceridad y justicia, expresar respeto por uno mismo, así como sus acciones, respetando a los demás.

Los líderes en la dirección deben fortalecer y despertar en la organización la consciencia sobre la importancia de integrar los valores, conseguir un liderazgo virtuoso y excelente.

### **3.2.3 Estilos de liderazgo necesarios en el siglo XXI.**

En el primer capítulo sobre los antecedentes y teorías sobre la dirección empresarial, se abordaron las aportaciones a los estilos de liderazgo por parte de distintos autores.

Kurt Lewin, con el estilo autocrático, en el que el líder es el único que toma las decisiones; democrático, en el que el líder permite la participación del grupo y el estilo laissez fire, en el que el líder ejerce la libertad total en los colaboradores para realizar las actividades.

Rensis Likert con el estilo autoritario explotador, que se caracteriza por el logro de objetivos de los niveles estratégicos a través de las amenazas y el temor de los niveles

operativos; el estilo autoritario benevolente, por el cumplimiento en base a recompensas, la información es ascendente; el estilo consultivo, en el que el resultado está condicionado a las recompensas, los subordinados se involucran un poco más, pueden elegir y decidir sobre algunos aspectos vinculados con su trabajo; y el estilo gerencial grupal o democrático, que involucra a todos los niveles jerárquicos en la toma de decisiones y el flujo de comunicación.

Fred E. Fiedler que analiza la efectividad del dirigente en una posición directiva, de acuerdo al estilo del líder que puede estar orientado a la tarea (alcanzar resultados en tiempo y forma) y orientado a las relaciones (tener en cuenta las necesidades de los subordinados).

Los principios de liderazgo, son constantes, esto quiere decir que, cada estilo de liderazgo comparte características y patrones en común, lo importante es entender el valor del liderazgo, desarrollar en los líderes la conciencia, crear valores que contribuyan a las mejores prácticas empresariales, adaptar los cambios en el entorno para fortalecer el talento humano, así como responder de manera positiva y proactiva a las tendencias y necesidades actuales (Maxwell, 2009).

El líder debe ser capaz de percibir e interpretar el entorno, de moldear el comportamiento, generar una actitud de compromiso y aplicar el estilo de liderazgo correcto. La efectividad del liderazgo se determina al alcanzar los objetivos establecidos en la planeación estratégica, tomando en cuenta las características del líder, como los valores, convicciones, confianza en los subordinados, comunicación, motivación.

Actualmente, el ejercer un estilo de liderazgo autoritario, no es recomendable y mucho menos viable, simplemente se ha convertido en un estilo característico para directivos que recurren a la cohesión y la manipulación, puesto que hacen un mal uso de las habilidades, los conocimientos y la experiencia.

No habrá avance si se siguen manteniendo los estilos de liderazgo autoritarios, en el que solo se crea un ambiente de trabajo tenso, basado en ordenes que no permitan la comunicación abierta entre los diferentes niveles para que el propio talento dentro de

la empresa se desarrolle y finalice proyectos con éxito. Las personas se sienten incómodas al trabajar para este tipo de líder, se puede creer que existe autoritarismo, el cual, se caracteriza por el control total del líder o los superiores sobre las decisiones y la poca aportación de los miembros del grupo ante nuevas propuestas, los subordinados acatan órdenes sin poder dar su opinión al respecto.

Esto ocasiona que los colaboradores, puedan sentir que no se les tome en cuenta el esfuerzo del trabajo, haciendo las actividades con menos calidad, entusiasmo, llegando incluso a tomar la decisión de abandonar la empresa.

Actualmente, se debe considerar que hay que trabajar con personas de distintas generaciones, por lo que es necesario integrarlas e involucrarlas en los proyectos, por lo que el estilo de liderazgo debe ser más flexible, debido a la gran cantidad de información nueva que maneja el talento joven, el grado de especialización, las competencias de cada uno, así como la experiencia y el conocimiento del talento que ya se encuentra dentro de la misma, es necesario e importante escuchar y atender a las nuevas necesidades, para lograr un cambio positivo en la dirección de la empresa, diseñando e implementando más y mejores estrategias que lleven al éxito y al crecimiento de la misma.

Hoy en día, las organizaciones optan por ejercer otros estilos de liderazgo que fomenten la innovación, participación y desarrollo humano, porque el liderazgo autoritario limita el desarrollo de sus trabajadores. Los estilos de liderazgo que se proponen para la dirección en las empresas del siglo XXI son Liderazgo democrático y Liderazgo transformacional.

El liderazgo democrático, también llamado liderazgo participativo, involucra a todos los niveles de la organización para aportar ideas y estrategias de crecimiento a través de un proceso en el que se presenten planes y propuestas para ser analizadas, deliberar y tomar la mejor decisión, en el que el líder ofrece orientación y control.

El líder democrático, tiene mayor responsabilidad en la organización, debe ser analítico, para decidir quién estará en el grupo y quien puede contribuir a las decisiones, debe motivar y alentar a los miembros para compartir ideas, para asegurar

el compromiso y un buen resultado, además el líder debe contar con capacidad asertiva y de colaboración.

Hoy en día, las expectativas de los colaboradores han cambiado y los líderes motivadores son más adecuados para ambientes con personal experimentado, en donde los miembros del grupo realmente tienen algo concreto que aportar.

Este estilo de liderazgo es uno de los más efectivos y conduce a una mayor productividad por parte de los colaboradores, utilizar este estilo del liderazgo, puede conducir a mejores ideas y soluciones más creativas a los problemas, promueve la iniciativa, estimula el sentido de pertenencia, se generan vínculos importantes entre el líder y el grupo.

Los miembros se sienten más involucrados y comprometidos con los proyectos, esto hará que se sientan más comprometidos por ofrecer un mejor resultado, tienen mayor disposición en el cumplimiento de tareas y actividades, aumentando la satisfacción laboral. El delegar autoridad, ofrece un sentimiento de empoderamiento y motiva a seguir desarrollando el aprendizaje, la preparación, las habilidades, además aumenta la creatividad y la colaboración entre todas las áreas en la empresa.

El liderazgo transformacional, ayuda a crecer y a mejorar siguiendo una estrategia muy concreta: tener en cuenta el aspecto humano de la organización. Siendo conscientes de la importancia que tienen las personas dentro de la empresa, fomentando la confianza entre los miembros del equipo, la participación creativa, la inspiración de los equipos de trabajo, transmitiendo el entusiasmo en el equipo de trabajo. Se puede complementar con el liderazgo carismático, ya que todos los líderes de la organización inspiran entusiasmo en los equipos y son demasiado energéticos al conducir a todos los empleados.

El directivo se interesa por las circunstancias de la empresa y se preocupa por las personas que laboran en ella, desarrolla la empatía con los colaboradores, inspira, motiva, afronta riesgos, ve oportunidades. Las empresas buscan la innovación y la creatividad, fomentando un mejor clima laboral y logrando un mayor bienestar entre los colaboradores, aumentando la eficacia y eficiencia.



### **3.3 Toma de decisiones.**

La vida cotidiana en un directivo está llena de decisiones, pueden ser decisiones personales que parecen ser automáticas, hasta decisiones trascendentales que tienen beneficios a futuro.

Lo mismo pasa en las empresas, la importancia en la toma de decisiones es esencial, considerando ciertos aspectos que satisfagan las necesidades humanas en la organización como la comodidad, la calidad de vida, la estabilidad empresarial, evaluando las ventajas y desventajas que podrá generar cada una de las opciones.

“La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como “el motor de los negocios”; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte del éxito de cualquier organización” (Munch, 2017, pág. 190).

La capacidad de decisión, es una habilidad que el administrador debe desarrollar de manera constante, debido a la importancia en su posición como directivo dentro de la empresa, por la responsabilidad que se le ha conferido con toda la estructura organizacional para perseguir los objetivos de la misma, implementando estrategias, planes de acción debidamente estructurados y evaluados para afrontar y dar una solución óptima a ciertos problemas, las decisiones marcan el éxito o fracaso de cualquier organización, es por ello que se busca la mayor efectividad posible.

El directivo, debe tomar en cuenta los siguientes aspectos importantes en la toma de decisiones:

- Información: Si se cuenta con la información precisa y oportuna, facilitará el proceso en la toma de decisiones, con datos y características que ayuden a determinar las acciones correctas, si la información no se pudiese obtener de manera inmediata, se recurre al análisis de datos disponibles.
- Conocimientos: Es importante saber qué tanto se conoce sobre el problema, ciertas decisiones requieren conocimientos específicos, es por ello que se debe involucrar el personal experto en el tema que determine de forma más precisa las acciones que se deben llevar a cabo.

- **Experiencia:** Es importante cuando se deben tomar decisiones instantáneas, la persona que haya experimentado situaciones similares, puede aportar sugerencias o acciones correctivas que han funcionado en el pasado, complementando las estrategias actuales.
- **Análisis:** El desarrollo de la capacidad de análisis, permite identificar el problema, observar la situación, tener una visión más clara de lo que está sucediendo de manera forma lógica y racional.
- **Buen juicio:** Combina los aspectos anteriores con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado, la decisión será correcta si se basa en un criterio sensato, razonable y congruente con lo que requiere la empresa.

Si el directivo tiene la información suficiente y oportuna, los conocimientos y la experiencia necesaria, así como una correcta capacidad de análisis, se garantizará el éxito en la decisión.

Se considera que, en este siglo, la tendencia en la toma de decisiones, reside en los constantes cambios y transformaciones del entorno que la rodea, involucrando en el proceso a la sociedad, el bienestar de los colaboradores, la innovación tecnológica y las metas de la empresa, es por ello que se debe decidir de manera más rápida, concreta y objetiva, además de prever escenarios futuros que intervengan con la estabilidad de la empresa.

Debido al cambio en las condiciones empresariales, se pueden atribuir decisiones precipitadas que se enfoquen a resolver un problema emergente, en el que no se contemplan los riesgos de una respuesta mecánica o intuitiva, aumentando el riesgo en la efectividad de la decisión, algunas veces, se toma como punto de referencia la experiencia que se ha tenido en escenarios similares, pero las cosas cambian y pueden llevar a la empresa a cometer errores.

Todo lo anterior, ha supuesto cambios en la evolución y maduración de las técnicas en la toma de decisiones, ha abierto la puerta a nuevas oportunidades para la resolución de problemas y el análisis de información, que permita la búsqueda y evaluación de alternativas para ofrecer una posible solución a los problemas propios

de la empresa, por lo que el directivo, debe poner en práctica las habilidades conceptuales, racionales y de relaciones humanas para tomar buenas decisiones, procurar el mejor clima organizacional, garantizando el bien común de la empresa.

### **3.3.1 Tipo de decisiones.**

Las decisiones en toda la estructura organizacional, deben estar interrelacionadas entre todos los niveles, operativos, tácticos y estratégicos, el funcionamiento de este sistema, involucra la comunicación de la información que podrá establecer estándares positivos en la empresa, como el crecimiento, alianzas, satisfacción laboral, productividad, entre otros.

También se podrá observar el tipo de problemas que se presenten, dándoles una posible solución para continuar con las actividades, es por ello que se debe saber qué tipo de decisión se debe aplicar, el alcance, los límites y el beneficio.

Retomando algunos puntos de Estrada (1988, págs. 19-24), en la clasificación de los tipos de decisiones, los más aplicables a la organización son: en base a las decisiones individuales u organizacionales; decisiones programadas o no programadas; y, las decisiones que son bajo certidumbre o incertidumbre, como se puede describir a continuación:

- Decisiones individuales del directivo: Son aquellas que requieren de una resolución de poca trascendencia, en el que el proceso de deliberación permanece oculto, en donde se lleva a cabo una meditación interna.
- Decisiones organizacionales: Son tomadas por el grupo, los especialistas o representantes, por medio de la discusión del tema, intercambio de ideas y puntos de vista.
- Decisiones programadas: Son las que resuelven asuntos repetidos o rutinarios, en la empresa, se traducen en políticas, reglas y normas, actualmente, se relaciona con el manejo de computadoras, con respuestas rápidas en una interfaz, estas decisiones, también se pueden calcular en base a modelos matemáticos.

- Decisiones no programadas: Resultan nuevas para la empresa, no estructuradas e importantes en sí mismas, son de ejecución inmediata en situaciones que no se contemplaban con anterioridad, suelen ser inoportunas por lo que involucran la intuición, experiencia, consejo de expertos, entre otras alternativas.
- Decisiones bajo certidumbre: Pueden ser cuando un curso de acción lleva a un resultado ya conocido de antemano por el que decide, la información se conoce con anticipación, la solución al problema se encuentra entre las posibles alternativas.
- Decisiones bajo incertidumbre: Son cuando el curso de acción, conlleva a un resultado desconocido, en el que la situación de riesgo es más elevada. La información es deficiente o cambiante, algunas variables pueden ser la demanda, tendencias del mercado, condiciones económicas y ambientales, entre otras. En la medida en que se recogen más datos, se reduce el riesgo de la incertidumbre.

### **3.3.2 Proceso de toma de decisiones.**

La decisión debe seguir un proceso de deliberación e implica directamente la voluntad de los participantes para colaborar en la resolución óptima al problema, la atención que se le dé, la importancia o relevancia, se debe tomar en cuenta el presente y el futuro de la organización, pues las decisiones se pueden controlar o modificar para actuar de mejor manera ante los nuevos escenarios y problemáticas que puedan surgir.

El proceso de la toma de decisiones, ha sido propuesto por varios autores y expertos por tres, seis o más fases, por lo que se considera que, el proceso adecuado que se relaciona con el proceso científico de manera general y sistemática, es el siguiente:

1. Identificar el problema: Reconocer que hay una situación que requiere una solución, determinar la importancia del problema o conflicto que impide el correcto funcionamiento de las actividades de la empresa.

2. Recolectar información: Investigar las causas del problema, búsqueda de datos, explorar el ambiente sobre las condiciones actuales, información del entorno externo e interno.
3. Ponderación de variables: Se analiza la información, se define el problema y las causas.
4. Proponer alternativas de solución: Se diseñan planes de acción de manera creativa e innovadora en donde se contemplan los recursos necesarios, los procedimientos y programas que se podrían llevar a cabo.
5. Evaluar alternativas: Se implementan criterios de decisión, las ventajas, desventajas, la viabilidad, tiempo, eficacia, el costo-beneficio.
6. Elegir la mejor alternativa: Se decide qué alternativa se adapta más hacia la resolución del problema, considerando las necesidades y metas de la organización.
7. Implementarla: Se da a conocer la decisión a los miembros, áreas y personas que estén involucradas poniendo en marcha el plan de acción.
8. Evaluarla: Este paso supervisa el proceso del plan de acción en la toma de decisiones, le da seguimiento, evalúa resultados, realiza una retroalimentación que determina si se ha corregido el problema, el alcance que tuvo y ofrece una visión y un conocimiento más amplio hacia posibles problemas.

La toma de decisiones constituye un proceso que se lleva a cabo en todos los contextos organizacionales. Su propósito está asociado a disminuir los riesgos, solucionar problemas y aprovechar oportunidades.

“La decisión, como toda actividad humana importante, involucra a la persona en su totalidad: determinación, resolución, audacia, disciplina, ponderación, claridad de ideas y propósitos, seguridad, dedicación compromiso y renuncia” (Rodríguez, 1988).

El directivo, será la persona encargada de tomar la mejor decisión para la resolución de problemas actuales, después de analizar la información y las propuestas o alternativas de su equipo, evaluando los puntos racionales, como la lógica, la conciencia y la congruencia, así como los irracionales, que son más impulsivos, como las emociones o sentimientos.

### **3.3.3 Modelos para la toma de decisiones.**

Dentro del proceso de toma de decisiones, se propone utilizar modelos que utilizan ciertas técnicas y métodos para concretar el problema y agilizar las decisiones. Estas técnicas serán realizadas por los niveles tácticos, las cuales, deben ser analizadas por el nivel estratégico, en donde se aplicarán métodos racionales y creativos para tomar la mejor decisión.

Los modelos para la toma de decisiones pueden ser aplicados de acuerdo a la información que sea presentada en los reportes gerenciales, los resultados expuestos en una junta, los niveles de producción, las ganancias obtenidas por ventas, entre otros; permitiéndole saber al directivo si la empresa cumple con las expectativas o si se necesita hacer algo para obtener mejores resultados.

Por medio de la recolección de información, se obtienen datos concretos que pueden involucrar factores como las tendencias en el mercado, la productividad en un tiempo determinado, los niveles de calidad, etc. También se pueden obtener datos abstractos que permiten conocer los sentimientos o actitudes de los colaboradores que influyan en el desempeño laboral.

“Estudiar los factores humanos involucrados (síntomas abstractos) es muy importante para entender realmente el problema” (Porkas, 1992, pág. 29).

El modelo dinámico tiene el tiempo como variable independiente, por ejemplo, el desarrollo de una estrategia para aprovechar una oportunidad que requiere ser atendida de manera inmediata, como la introducción de un producto o servicio a un nuevo mercado, la incorporación de nuevo talento a la organización, etc.

Por otro lado, si la situación no representa algún problema o cambio significativo para la empresa, se utiliza el modelo estático. Ambos modelos ayudan a determinar si es un asunto requiere una solución rápida o deba ser analizado de manera más detallada o precisa.

Los modelos cuantitativos, analizan los hechos sociales por medio de números, considerando que todo puede observarse, registrarse y medirse a través de métodos de recolección de datos por medio de entrevistas o cuestionarios.

Por otro lado, los modelos cualitativos, se emplean cuando se recolectan datos abstractos, con el propósito de comprender las relaciones sociales y el comportamiento de los grupos pequeños, por lo que se recurre frecuentemente al dialogo, las conversaciones informales, reuniones de intercambio de ideas, donde se agrupan las personas o áreas involucradas intercambiando puntos de vista.

Los modelos predictivos, son aquellos en los que se realizan proyecciones, como en las ventas, inventarios, compra de suministros y los normativos, son los que recomiendan rutas de acción en la utilidad esperada.

Existen diversos modelos gerenciales que se pueden aplicar para darle una solución óptima a las nuevas tendencias del entorno y a las necesidades de la organización, como el modelo racional, que reúne argumentos válidos para aumentar la probabilidad de que las decisiones sean lógicas y bien fundamentadas; el modelo político, que toma decisiones en función a los intereses propios y metas de participantes con alta influencia en la empresa o el modelo intuitivo, que es un proceso inconsciente que toma decisiones a partir de la experiencia.

Se requiere de la precisión en el análisis e identificación de problemas u oportunidades de la organización para elegir y poner en práctica el modelo que más se adapte y que cumpla con las expectativas deseadas, así mismo, que sea congruente con las metas y objetivos de la empresa.

De esta manera, el directivo podrá llevar a cabo una correcta toma de decisiones, conociendo de manera teórica los métodos y técnicas que se utilizan comúnmente durante este proceso, además de complementarlo con los conocimientos en base a la experiencia, con la información necesaria, así como realizar una correcta capacidad de análisis que garantice el éxito en la decisión.

### **3.3.4 La toma de decisiones en el siglo XXI.**

Las decisiones en la actualidad deben ser tomadas de manera rápida, los cambios en el entorno ocurren diariamente, se tienen que resolver problemas para no dejar que crezcan, aprovechar oportunidades, pero, estas decisiones no siempre deben ser abordadas de manera reactiva, es decir, esperar a que las cosas sucedan para reaccionar.

La empresa debe generar bases sólidas y concretas para actuar con anticipación, debe prever, planificar, establecer parámetros y planes de acción para responder de manera positiva a escenarios futuros, se debe ampliar la visión de los negocios.

El directivo debe saber integrar al personal que contribuya a la toma de decisiones, todo el equipo debe manejar un carácter proactivo, no esperar que las cosas sucedan para actuar, utilizar la inteligencia emocional para ser más racionales en las decisiones y evitar ser impulsivos, tener la capacidad de convertir las amenazas en oportunidades e implementar un plan de acción que mejorará las condiciones en la empresa.

Se necesita tener iniciativa, buscar que las cosas sucedan, mantener una conducta activa, ser flexible, visualizar el futuro de la empresa mediante la adaptabilidad a las necesidades del entorno, transformándose y renovándose a sí mismos en los cambios complejos de la actualidad.

“Estamos adentrándonos a un tema de gran actualidad (...) los adelantos modernos han multiplicado hasta el infinito la variedad de alternativas en todos los campos, y ha nacido una nueva ciencia: la toma de decisiones basada en la información y comunicación como existen en la era de la cibernética y de las computadoras” (Rodríguez, 1988, pág. 3).

Actualmente, la era de la información, ha hecho que el diseño de los procesos en la toma de decisiones se transformen en una estructura informacional, en el que el uso de computadoras, internet o la red interconectada, permita la disposición de información relevante en todos los niveles de decisión organizacional (estratégico, táctico y operativo), evitando posibles problemas futuros, actuando con anticipación,



garantizando no solo la información oportuna, sino también aumentando el conocimiento.

Las organizaciones contemporáneas se desenvuelven en entornos cada vez más dinámicos y competitivos, por lo que, la única forma de percibir estos cambios, será por medio de la información, un recurso esencial para una acertada, oportuna y correcta decisión estratégica.

La toma de decisiones, tendrá que implementar un sistema más democrático, basado en la consulta y participación de los representantes de cada área, expertos y especialistas, que, con sus conocimientos, ofrecerán soluciones óptimas para el beneficio de la empresa.

Por lo tanto, el directivo podrá tener un panorama más general del problema, así como más y mejores alternativas de solución integral, sabrá analizar y determinar la mejor propuesta, que no solo se ofrezca una respuesta a la situación actual, sino que, además, pueda prever escenarios futuros para responder de forma positiva, creativa y proactiva a las nuevas tendencias y cambios empresariales, reduciendo errores y teniendo mejores oportunidades de desarrollo.

### **3.4 Comunicación.**

La comunicación es fundamental en cada aspecto de la vida del directivo, tanto para el entorno profesional como para los aspectos personales. A través de ella, se puede transmitir información, intercambiar o compartir ideas con un propósito en específico, lo que enriquece la convivencia humana y fortalece las relaciones sociales.

Dentro de la organización, la comunicación, constituye un instrumento social importante que permite establecer el contacto y la interrelación con las personas, se convierte en un proceso social relevante para cumplir de mejor manera los objetivos, además, permite informar sobre las decisiones, cambios o algún acontecimiento importante en la empresa, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes y conductas por parte del receptor.

Algunos autores definen la comunicación como:

“Un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta.” (Velazco & Nosnik, 2009).

“Es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe” (Chiavenato, 2000).

Para el directivo, la comunicación es una habilidad que debe ser aplicada correctamente, él es el representante máximo en la organización, debe conocer en qué consiste el proceso de comunicación, como se lleva a cabo en la empresa, la responsabilidad del cargo conlleva a una mayor importancia en el manejo de la información, además, la manera en que el directivo se exprese, se relacione y se comunique, determinará la eficiencia en las habilidades que impactarán en el comportamiento del público interno y externo para participar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El directivo, también tiene que delegar la autoridad, confiriendo la responsabilidad a un colaborador para que la información sea compartida y llegue hacia los distintos

públicos, es preciso contar con un buen sistema de comunicación y con la persona idónea que cuente con las habilidades correctas.

La comunicación debe ser efectiva, esto quiere decir que, lo que el directivo comunique de manera clara y precisa hacia el receptor, produzca el efecto esperado para conseguir el resultado que se busca, tomando en cuenta la eficacia que es la capacidad que se tiene para conseguir el objetivo y la eficiencia, que es el uso de los medios, el tiempo y los recursos de manera racional.

Además, la asertividad en la comunicación, permite dar una respuesta oportuna, sensata y honesta ante un desacuerdo, expresando las opiniones, los sentimientos, las actitudes y los deseos de manera respetuosa en el momento adecuado, donde la calma y la educación son la base del dialogo, se defiende y se respeta la posición propia y de los demás.

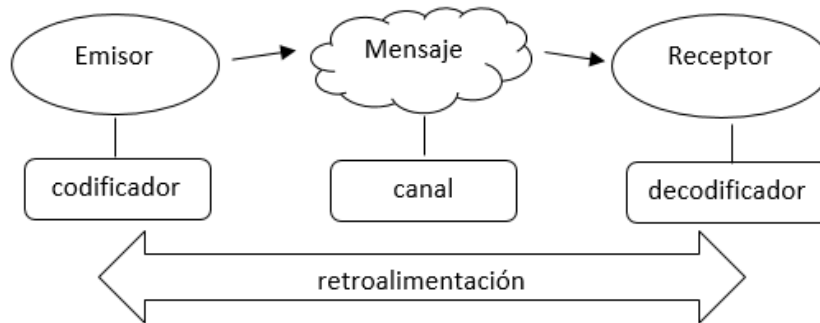
Actualmente, con el avance tecnológico, los canales de comunicación han sido más dinámicos e instantáneos, la creación de redes sociales, aplicaciones, programas, contribuyen a mantener un contacto constante con la empresa, ya sea para continuar con las funciones del trabajo que no se pueda realizar o atender de manera presencial en el momento, o simplemente para estar informados con lo que pasa en el entorno en el que se desarrolla la empresa.

#### **3.4.1 Proceso de la comunicación.**

El proceso de la comunicación, hace uso de elementos que intervienen de manera significativa para lograr transmitir una idea hacia un público determinado.

La clave de una comunicación efectiva, consiste en que el proceso sea exitoso, se necesita una intención para que el mensaje sea transmitido con claridad por parte del emisor, que sea comprendido por el receptor para llevar a cabo el propósito de la misma. Como se puede observar en el siguiente diagrama (Ver ilustración 3).

### **Ilustración 3** Proceso de la comunicación



*(Elaboración propia). En este diagrama representa las etapas y los elementos del proceso de la comunicación*

Los elementos que se pueden observar, son los siguientes:

- Emisor: Es la fuente de la comunicación, es quien tiene la intención de emitir la información o idea hacia otra persona.
- Codificador: Es el lenguaje o sistema de símbolos utilizado para transmitir la información, mismo que deberá ser compartido por quien lo recibe.
- Mensaje: Es la idea en sí misma que se pretende ser transmitida.
- Canal: Es el medio por el cual será transmitido el mensaje, puede ser por medio del dialogo, aparatos electrónicos, medios impresos o audiovisuales.
- Receptor: Es el público objetivo o la persona que recibe el mensaje.
- Decodificador: Es la traducción realizada por el receptor, analiza y comprende la idea.
- Retroalimentación: Permite al emisor saber si el receptor comprende el mensaje, ofrece la oportunidad de aclarar dudas y proporcionar información más específica.

#### **3.4.2 La comunicación interpersonal.**

La comunicación interpersonal es el intercambio de información entre dos o más personas, en el que se realiza un proceso de interacción recíproca que permite la expresión humana, en general, es espontánea y dinámica, involucra actitudes, influencia, personalidad y credibilidad del directivo como la imagen que guía y representa a la organización.

Bert Decker (1992) hace énfasis en las situaciones de la comunicación entre dos o más personas donde diariamente se transmite un “impacto personal”, las habilidades de la comunicación interpersonal se pueden aplicar:

- Dentro de una organización: Entrevistas, juntas, descansos, conversaciones casuales, llamadas telefónicas, revisión de proyectos, negociación.
- Con clientes o con el público: Juntas convencionales con una asociación, entrevistas de prensa, promociones, mesa de recepción.
- En la vida privada: Reuniones familiares, eventos deportivos, grupos sociales, conversaciones con los hijos.

El directivo, debe conocer el contexto donde pone a prueba sus habilidades para lograr transmitir de manera clara el mensaje y lograr la participación del grupo. La comunicación interpersonal, abarca tres factores importantes para transmitir el mensaje, por medio de la comunicación verbal, mediante el uso de la palabra oral o escrita y la comunicación no verbal, que se apoya de elementos visuales.

- Comunicación verbal: Es el mensaje en sí mismo, que se puede transmitir de manera oral o escrita.
  - Comunicación oral: Se transmite por medio del dialogo, las palabras, la entonación, resonancia de la voz.
  - Comunicación escrita: La información es redactada, impresa, premeditada, más lógica y clara, llega hacia más público.
- Comunicación no verbal: Es el elemento visual en el que se proyecta una imagen de la persona que emite el mensaje, involucra todo aquello que se expresa con gestos, imagen, sonido, movimientos del cuerpo.

#### **3.4.2.1 Comunicación verbal.**

La comunicación verbal, como se puede observar, será el mensaje que se pretende transmitir por medio de la comunicación oral y escrita.

La comunicación oral, es el principal medio para transmitir mensajes, a través de discursos, platicas casuales o encuentros formales entre dos o más personas. Una de

las características en este tipo de comunicación es la velocidad para hacer llegar la idea, permite la retroalimentación ante dudas, sugerencias y comentarios, precisa puntos importantes dentro del mensaje, incluso se puede percibir el sentimiento o las emociones que genera dicha información. Toma en cuenta ciertos aspectos:

- Elementos vocales: Como el relajamiento, respiración, entonación, proyección, resonancia de la voz.
- Atraer la atención del que lo escucha: La voz debe transmitir energía, usar variedad vocal, es decir, subir y bajar los tonos de voz durante un discurso, lograr que la voz sea natural.
- Lenguaje verbal: Cambiar muletillas por pausas, enriquecer el vocabulario, modales, amabilidad, interacción con las personas.

Actualmente, el uso de la tecnología, permite que esta comunicación sea posible por medio de video-llamada en caso que el directivo no se encuentre presente dentro de la empresa, podrá participar en la transmisión de la información.

La comunicación escrita, será de gran utilidad para transmitir el mensaje a un número considerable de personas, por medio de publicaciones internas en la organización, como lo son los memorándums, folletos, correos electrónicos, gacetas. La manera en que se redacte la información, la claridad en el mensaje, las características adicionales determinarán la efectividad de la comprensión en el mensaje. Esta comunicación hace referencia a lo siguiente.

- Lenguaje informativo: Si la información será transmitida de manera descriptiva, en el que la información pueda ser reproducida en la mente del emisor, cronológica, en el que se narran los hechos tal cual, argumentativa en el que hay juicios de valor que persuaden al lector o en forma expositiva, en donde la información se presenta de forma sencilla.
- Reglas ortográficas y gramaticales: En donde se manejan puntos, comas, signos de puntuación, acentos, mayúsculas, abreviaturas, con la finalidad de emitir una expresión más clara en la redacción, también involucra el tipo de vocabulario que se usará para cierto público.

- Imagen en la escritura: Densidad del escrito, aire entre párrafos, títulos y subtítulos, sangrías, viñetas, gráficos y tablas, uso de negrita y subrayado.
- Estructura: Saber que se quiere transmitir, como, cuando, donde, por qué, con la finalidad de dar claridad y objetividad a la información, que sea comprendida.
- Formato: Son los estilos o diseños establecidos para interpretar de mejor manera la información, como lo es con los oficios, circulares, memorándums, que comunican asuntos administrativos o empresariales, así como los instructivos o folletos que hacen referencia a un tema en específico informativo.
- Claridad y orden: Que haya una lógica en la estructura de la información, en el contenido del mensaje, que se transmita la idea, se establezca la conexión entre párrafos.

Además, una de las características que se deben considerar en un escrito, es que puede ser permanente, por lo que es importante tomar en cuenta los puntos anteriores para poder darle la redacción correcta, de la forma más clara posible y evitar errores.

#### **3.4.2.2 Comunicación no verbal.**

La comunicación no verbal, es la más importante, al ser un factor clave en la credibilidad de la información, interviene la imagen del directivo, el cual, se considera que es el máximo representante de una organización. La importancia en los elementos físicos, como lo es la apariencia personal, vestimenta, postura, gestos, lenguaje corporal debe ser congruente con el lenguaje verbal.

A continuación, se presentan ciertos factores que pueden influir en la efectividad de la comunicación no verbal, según Decker (1992):

- Comunicación visual: El contacto directo con otras personas por medio del contacto visual, la mirada fija, que refiere a la atención, ésta puede generar intimidación o seriedad, la mirada casual que genera timidez o cotilleo, el movimiento de los ojos.
- Postura y movimiento: Mantenerse erguido, moverse con naturalidad, ponerse de pie cuando se tiene la palabra, ocupar el espacio

adecuadamente para acaparar y ser el centro de atención con el estilo propio que le caracteriza.

- Gestos y expresiones: En la cara, mostrar carisma, con una pequeña sonrisa, o emitir seriedad, con las manos, los ademanes para aclarar una idea, tener en cuenta el factor de la personalidad para conectarse no solo en nivel intelectual, también a nivel emocional.
- El vestir y el aspecto: “La primera impresión es la que cuenta”. El cuidar el aspecto personal debe ser un hábito en un directivo, debe estar consciente de la forma de vestir apropiada para el medio al que se pertenece, que, a la vez, le ofrezca comodidad, se debe arreglar el cabello, tener limpio el traje, los zapatos, usar accesorios que realcen la personalidad.
- Humor: Debe ser usada como una herramienta que lo haga ver más humano, para que el público se sienta más relajado, despertará la atención en lo que dice para comprender más el tema, solo se pretende crear imágenes que le recuerde el tema, como a través de una anécdota o situaciones comunes.
- Ser uno mismo: Ser natural, no forzar el comportamiento, ser auténtico, tener confianza en la espontaneidad, improvisación y poderse adaptar a las circunstancias.

La mayoría de estas expresiones se hacen de manera inconsciente, de acuerdo al desarrollo de la conversación o el ambiente, el directivo debe saber que sus movimientos y la imagen que proyecta, también emite un mensaje que será interpretado por el receptor y tendrá influencia sobre él.

### **3.4.3 Comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional, es aquella que establece la propia empresa en función a la planeación estratégica, además se crean sistemas de información que involucran medios, tecnología y relación entre el comportamiento de las personas para el logro de los objetivos y metas.



“La comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados” (Munch, 2017).

Dentro de la comunicación organizacional, se crean sistemas de comunicación para estar conectados con los distintos públicos, ya sea internos (empleados, colaboradores, gerentes, accionistas, proveedores) o externos (sociedad, medios de comunicación, clientes, gobierno) que tienen alguna relación o interés en las acciones, cambios y transformaciones de la empresa.

El directivo debe conocer el tipo de comunicación que se establece dentro de la organización, que va desde redes o canales de comunicación formales, respetando las líneas de autoridad dentro de una estructura jerárquica, así como redes informales, que tienen influencia en las actitudes, opiniones y comentarios sobre los asuntos de la empresa.

Es importante transmitir la información de manera externa, emitiendo una imagen corporativa a través de medios de comunicación que permitan el contacto con la empresa.

#### **3.4.3.1 Comunicación formal.**

La comunicación formal deriva de la estructura organizacional, la información fluye por medio de canales institucionales, las relaciones formales están establecidas por niveles jerárquicos, de acuerdo a los puestos que le confieren autoridad a directivos, jefes, subordinados, colaboradores y personal operativo.

Regularmente, este tipo de comunicación hace uso de la comunicación escrita, que está debidamente estructurada, sin embargo, cuando se trata de reuniones o asuntos de negocios, hace uso de la comunicación verbal y no verbal, sin perder la formalidad que le caracteriza.

Castro (2014) menciona que, la formalidad en la comunicación organizacional tiene direccionalidad, y se clasifica en:

- Comunicación ascendente: Va desde niveles operativos hacia estratégicos, permiten a la dirección una visión más clara del clima laboral, de la productividad, el desempeño y problemas, logrando la comunicación por medio de buzón de sugerencias, encuestas, reuniones formales de trabajo, permitiendo una retroalimentación en los procesos y relaciones laborales.
- Comunicación descendente: Que va desde niveles estratégicos hacia niveles operativos, generalmente, se constituye de información institucional importante, como normas, procedimientos, reglamentos, manuales.
- Comunicación horizontal: Está relacionada entre personas del mismo nivel jerárquico, es necesaria para una mejor coordinación e integración de las áreas funcionales, contribuye a la toma de decisiones efectiva, planeación de proyectos, por medio de herramientas como lo es el correo electrónico, llamadas telefónicas, reuniones y vídeo conferencias.
- Comunicación diagonal o transversal: Permite la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de manera dinámica, no necesariamente cubriendo la forma escrita, pero sí respetando la formalidad, por medio de la correspondencia, correos urgentes, reuniones entre departamentos.

#### **3.4.3.2 Comunicación informal.**

La comunicación informal, surge de la interacción social dentro de la empresa, puede originarse por medio de los eventos empresariales, reuniones o pláticas convencionales, de donde se crean los grupos informales que comparten ciertos intereses y características en común.

Este tipo de comunicación, puede ser positiva en tanto se utilice para la coordinación de intereses en el equipo de trabajo, permitiendo la retroalimentación y el logro de objetivos. También, puede ser negativa, si no se tiene la información suficiente sobre

un tema determinado, por lo que esta puede ser modificada, creando rumores, dudas y preocupación entre los colaboradores.

Es por ello que la importancia del directivo como líder, radica en poner en práctica las habilidades de relaciones sociales, comunicar de forma clara y breve sobre una decisión importante en la empresa que pueda afectar los intereses de los colaboradores, hacer buen uso de la información, identificar las causas de un posible problema, gestionar este proceso y evitar que afecte negativamente a la empresa.

#### **3.4.3.3 Comunicación interna.**

La comunicación interna se produce en la empresa entre los miembros que forman parte de ella, de manera formal o informal, como se ha podido observar. Es de vital importancia fomentar la participación, colaboración y compromiso de los distintos grupos en la empresa, generar fidelidad, para establecer un vínculo y generarles a los colaboradores el sentido de pertenencia.

Debido a las nuevas necesidades de motivación y retención del talento humano en un entorno empresarial donde el cambio y la innovación son cada vez más rápidos, surge la importancia desarrollar una adecuada política de comunicación interna que contribuya al logro de los objetivos de la empresa, así como la implementación de las nuevas tecnologías y sistemas, que permitan optimizar la comunicación interna, reduciendo los costos, para contactar e informar a los colaboradores en distintos niveles jerárquicos, dando paso a la rapidez y la espontaneidad de comunicación, mejorando las relaciones internas, haciendo uso de estrategias, por medio de:

- Intranet: Se crea una red dentro de la empresa que facilite la comunicación de manera restringida y exclusiva para los colaboradores, en el que se pueda compartir o tener acceso a la información o acceder a bases de datos.
- Medios de comunicación internos: como lo es el tablón de anuncios, en donde se informan noticias, nuevas oportunidades laborales, cursos, novedades, beneficios, esta información debe ser actualizada periódicamente.
- Identidad corporativa: Es la representación o imagen conceptual que se pretende transmitir hacia los colaboradores, es un factor interno y controlable

por la empresa, que se proyecta para generar una buena impresión, además, es la suma de características, valores y creencias que identifican a la empresa, que la hacen diferente al resto.

Para ello, es importante contemplar el clima laboral y la cultura organizacional que hay dentro de la organización, crear estrategias para reforzar la participación de los colaboradores, como campañas, eventos sociales, sin perder de vista la misión, visión y valores de la misma.

#### **3.4.3.4 Comunicación externa.**

La comunicación externa es el conjunto de acciones informativas que la empresa dirige hacia cierto público que tenga un interés en la empresa, la importancia de este tipo de comunicación, radica en la capacidad que se tenga para proyectar y reforzar la imagen de la organización, dando a conocer los proyectos o actividades de la misma.

Es importante tener buenas relaciones con los públicos externos y mantenerlos informados sobre ciertas actividades, cambios y transformaciones de la empresa por medio de estrategias, tales como:

- **Publicidad:** Es una técnica de carácter persuasivo, que transmite al público objetivo sobre los acontecimientos, cambios e innovaciones de la empresa a través de medios de comunicación pagados, que pueden ser medios impresos, electrónicos, en el cine, la radio, la televisión, internet, según el alcance esperado.
- **Relaciones públicas:** Es el esfuerzo planeado para influir en la opinión por medio de la interacción con los distintos públicos, con la finalidad de mantener relaciones entre los miembros de la organización y los demás sectores de opinión pública, por medio de conferencias de prensa o mensajes informativos.
- **Imagen corporativa:** Es el conjunto de creencias, actitudes y percepciones que tienen los públicos sobre la empresa, la manera en que interprete la información que se emita por parte de la empresa, repercute en las acciones que se generan en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, involucra el nombre, eslogan o sitio web de la misma, así como su historia y reputación.

### **3.4.4 La comunicación necesaria en el siglo XXI.**

Actualmente, las empresas, enfrentan la llamada “era de la comunicación”, en donde la revolución tecnológica, la transformación digital y el big data, tienen un impacto significativo en los sistemas de comunicación.

La revolución tecnológica, hace que ahora las empresas hagan uso de dispositivos interconectados por una red en donde se comparta cierta información con los miembros de la empresa, a su vez, se debe tener precaución con la información que se comparte, es por ello que la empresa debe contar con mejores sistemas de comunicación.

Los públicos internos, deben saber lo necesario que les proporcione herramientas para poder desempeñar de mejor manera sus actividades, algunos elementos pueden fungir como actores sociales o stakeholders, que propicien una mejor imagen o comuniquen algo positivo dentro de la organización.

En cuanto a la información que se comparta con los públicos externos debe ser tratada de manera cautelosa, la obtención o difusión de la misma, a través de medios de consulta, como lo es internet, puede ser utilizado de manera positiva o negativa por quienes estén atentos a las actividades de la empresa, como la competencia o los medios de comunicación.

Es por ello que, cuando una empresa decide tener una página web o incorporarse al mundo de las redes sociales, debe tener cuidado con las publicaciones que realiza, tomar en cuenta al público al que se dirige, mantenerse al margen y tener relación con los objetivos, metas y valores de la empresa.

Por otro lado, el uso de las redes sociales, como lo es Instagram, permite comunicar eventos en directo a través de imágenes, Twitter permite emitir mensajes importantes, como alguna innovación reciente o noticia, además, es una red que permite la retroalimentación de manera instantánea, dando solución rápida a usuarios y mantiene un contacto más personal.

Dentro de la organización, la comunicación efectiva, debe tener un impacto positivo en el comportamiento y las actitudes entre los miembros de la organización, reforzando

la confianza, la credibilidad, aumenta el compromiso y la disposición para cumplir de manera conjunta los objetivos, también “(...) puede corregir errores inmediatamente, así como evitar malentendidos, obteniendo mejores acuerdos y facilitando la negociación, generando así una cultura de excelencia en el largo plazo, motivando el desempeño” (Romo, 2009).

Para el administrador y las personas que desempeñen cargos directivos y gerenciales, es primordial desarrollar las habilidades de la comunicación, con la finalidad de establecer de mejor manera lo que se pretende comunicar hacia distintos públicos, de manera clara y precisa.

Además, permite comunicarse y transmitir mensajes de manera más natural, contemplando ciertas características que ayuden a mejorar las técnicas de comunicación además de persuadir a los colaboradores para la realización de la actividades de manera correcta; la tecnología, debe ser utilizada como una herramienta que haga más dinámica la interrelación con los miembros de la organización, con la finalidad de emitir información que pueda ser de interés, que contribuya al logro de los objetivos.

### **3.5 Motivación.**

La motivación, se debe tener presente en el desarrollo del personal dentro de la empresa, pues es el factor más importante que pone en marcha lo establecido en los planes estratégicos, involucra a todos los colaboradores en la estructura jerárquica.

También es considerada como el impulso que conduce a una persona o grupo de trabajo a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en determinadas situaciones, mediante el esfuerzo colectivo orientado a las metas organizacionales.

La motivación en los miembros de la empresa, actúa como una estrategia en la dirección y desarrollo personal para la ejecución en el logro de los objetivos, mejorando aspectos importantes, como:

- **La integración:** Tomar en cuenta las nuevas ideas y desarrollar la creatividad de los miembros de la empresa.
- **Participación:** Invitarlos a realizar recomendaciones para mejorar la calidad en los procesos productivos.
- **Productividad:** Si hay un buen ambiente laboral, se verá reflejado en la productividad de los colaboradores, en el entusiasmo por realizar de mejor manera las actividades que le corresponden.
- **Compromiso:** Se sienten comprometidos a cumplir con las responsabilidades en el trabajo, son más conscientes en sus acciones.
- **Esfuerzo:** Se refleja en el cambio en la actitud positiva del personal.
- **Satisfacción:** Lo que produzcan en el trabajo, se vea reflejado en el cumplimiento de objetivos personales, profesionales, de reconocimiento social y de la obtención de bienes que le ofrezcan una mejor calidad de vida.

La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades, se hace referencia a la pirámide de Maslow en el apartado 1.1.5, en la que clasifica cuatro necesidades básicas (fisiológicas, de seguridad, amor o pertenencia y de estimación) y una de crecimiento (realización personal) que van en forma ascendente, además, se menciona que conforme se satisfacen las necesidades básicas (parte

inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

También se menciona que hay fuerzas de crecimiento que dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo.

Para Idalberto Chiavenato (2000), la motivación, es percibida como: “La influencia que tiene el entorno o la situación en la interacción de las personas dentro de la organización, dependiendo de la situación que se experimente, despertará un sentimiento que modificará la conducta, motivándolo o no a realizar ciertas cosas”.

La motivación se debe a la búsqueda de tres necesidades:

- La necesidad de logro: Está relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal.
- La necesidad de poder: Que se refiere al deseo de influir en los demás y llevar a cabo una acción que tenga impacto.
- La necesidad de afiliación: Establecer relaciones interpersonales, de formar parte de un grupo.

La importancia en la motivación tanto del directivo como en la de su equipo de trabajo, radica en la coordinación de intereses y la integración para cumplir con los objetivos de la empresa, y que estos, estén ligados a los objetivos personales, profesionales y de desarrollo que satisfagan las necesidades en cada miembro de la organización.

El directivo, por una parte, debe estar motivado para guiar el rumbo de la empresa, generar confianza, ofrecer un estilo de liderazgo que permita establecer una relación más efectiva con el equipo de trabajo, debe inspirar a realizar bien las cosas, y, a su vez, debe seguir superándose y preparándose de manera intelectual, profesional, seguir adquiriendo experiencia, tener estabilidad entre los entornos que lo rodean, como es la familia, los círculos sociales, que lo hagan sentir realizado, y reflejar ese entusiasmo en la empresa.



Por otro lado, la motivación en los equipos de trabajo, es lo que mueve o impulsa el comportamiento de los colaboradores para llevar a cabo las actividades o tareas de manera correcta, buscando la armonía en los intereses y los objetivos que son perseguidos, comprender que, si realizan de manera correcta el trabajo, le irá bien a la empresa, y, por lo tanto, tendrán más posibilidades de obtener una retribución por su productividad. Ambos, tanto el directivo como los miembros de la organización deben estar motivados para poder realizar las funciones de la mejor manera, buscando siempre la estabilidad y el crecimiento tanto personal como el de la empresa.

### **3.5.1 Estrategias motivacionales en la empresa.**

La motivación, está constituida por factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, que van desde encontrar estabilidad laboral, la retribución económica para cubrir necesidades básicas, incentivos, actividades grupales, buen ambiente laboral, espacios laborales agradables, hasta aspiraciones superiores como lo es la autorrealización, encontrar el equilibrio del entorno que le rodea, como la familia, relaciones sociales, laborales.

Las siguientes, son algunas acciones que suelen implementarse para aumentar la motivación y la participación entre los miembros de la organización:

- Premiar y reconocer logros: Al cumplir los objetivos y obtener los resultados esperados, es necesario reconocer el trabajo realizado, las innovaciones y los conocimientos empleados por las áreas funcionales o los empleados que generaron un impacto positivo, lograron un crecimiento en el desarrollo de la empresa, es importante que el directivo o los altos mandos agradezcan la participación y fomenten mejores prácticas empresariales.
- Incentivos: Los incentivos son una forma de compensación que se le atribuye al desempeño del colaborador en la productividad y su trabajo, se le pueden otorgar incentivos económicos y no económicos.
  - Económicos: Que van desde el aumento del sueldo, ofrecer bonos, comisiones en las ventas, retribución económica por las unidades de producción, pago por horas extras, hasta recompensas individuales o en

equipo al realizar proyectos en tiempo y forma, lo que permite la competitividad y el compromiso.

- No económicos: Puede ser la negociación en la flexibilidad de horario para la convivencia familiar, la organización de tiempos, fijar horario de trabajo, actividades de recreación, actividades en grupo, como torneos, comidas, reuniones o eventos, ofrecer regalos que aporten a las actividades de trabajo e identifiquen al colaborador, como calendarios, camisetas, bolígrafos, agendas.
- Formación y desarrollo en los colaboradores: Cuando el colaborador se le reconoce la importancia en los logros y contribuciones dentro de la empresa, siente la necesidad de seguirse preparando para ofrecer lo mejor de sí mismo, aprenderá cosas nuevas, además, sabe que, si obtiene mayor conocimiento en algún área determinada, podrá desempeñar mejor el trabajo, creándose oportunidades que podrá aprovechar en distintos aspectos de su vida.
  - Desarrollo profesional: Especialización, capacitación y adiestramiento, cursos, talleres, idioma.
  - Desarrollo personal: Crecimiento, convivencia, autoestima, confianza, autoconocimiento.
- Satisfacción laboral: Crear la empresa ideal, el desarrollo en la cultura organizacional, crear buenas relaciones laborales, mejores condiciones de trabajo, hacer buen uso del material, maquinaria o equipo proporcionado para realizar de mejor manera las actividades, estar en un espacio de trabajo cómodo, tener un espacio de descanso en donde pueda disfrutar de una buena vista, áreas verdes, un buen café.

Ese tipo de detalles, crean identidad y aumenta la fidelidad en la empresa, eleva el entusiasmo en los miembros en los distintos niveles jerárquicos, lo que genera satisfacción en el trabajo, que influye en gran medida al desempeño laboral, un nivel de confianza más alto para con la empresa, cuidándola y preservando todo lo que en ella exista.

Es así como una empresa puede motivar a los colaboradores, ofrecer un puesto de trabajo en el que encuentre comodidad, satisfacción, la oportunidad de aumentar los conocimientos y desarrollo profesional dentro de la empresa, otorgar autonomía, participación, responsabilidades hacia los colaboradores, reforzando los valores de la empresa, generando mejores condiciones laborales tanto para los niveles operativos como para los estratégicos y altos mandos.

### **3.5.2 Motivación en el siglo XXI.**

La motivación, se basa en construir relaciones que verdaderamente funcionen, en donde las personas se sientan capaces de contribuir al éxito de la empresa, donde se les trate con dignidad, respeto, donde se cumpla con la satisfacción de necesidades y aumente las expectativas dentro y fuera de la misma.

También, la motivación puede ser o no generada por la empresa, esto quiere decir que, las personas, colaboradores, directivos, etc. quieren aprender cosas nuevas por su cuenta, se auto motivan, buscan superar sus expectativas, entrar en el mundo competitivo y obtener más conocimientos que le permitan desarrollar habilidades que serán aplicadas en distintos ámbitos en la vida.

“Un profesional que se encuentra satisfecho con su puesto, sus tareas y su ambiente laboral en general tiende a ser más productivo y puede generar un gran valor para la empresa, acumulando experiencia y alentando a sus compañeros de trabajo a dar lo mejor de sí” (Curran, 2019).

Las empresas deben apoyar el talento, determinar que, si tiene motivado al personal, rendirá de mejor manera en el trabajo, podrá mantener un grado alto de compromiso y esfuerzo, aumentará la productividad, ofrecerá mejores resultados en la empresa y al mismo tiempo, logrará satisfacer las expectativas y aspiraciones de los integrantes.

El directivo debe estar presente en el reconocimiento de los logros, en la interrelación con los colaboradores, valorar la cooperación de sus miembros, apoyar al desarrollo del personal, mantener a los mejores, retener al nuevo talento, estas acciones ayudan a levantar el ánimo y el entusiasmo en los miembros de la organización y a su vez,

hará que las personas externas se sientan atraídas por la empresa, ganando reconocimiento.

Se debe confiar en la forma de trabajo del nuevo talento, aporta a la empresa una visión más amplia sobre nuevas ideas, innovaciones, esto, a su vez, ofrece la oportunidad de iniciar un trabajo de reconocimiento del potencial en la organización, modificando actitudes y comportamientos hacia la dirección correcta.

Se debe fomentar la independencia y la autonomía en los colaboradores, desarrollando la creatividad que será aplicada en la empresa, al igual que en el directivo y en la realización de sus funciones.

Los miembros de toda la organización, directivos, personal operativo, etc. Podrán realizar las cosas porque verdaderamente tienen el interés, les importa lo que hacen, disfrutan hacer el trabajo, se sienten reconocidos, importantes, siendo parte integral de la organización, colaborando con entusiasmo y entrega en su crecimiento personal y desarrollo profesional, que como resultado refleja el fortalecimiento de la empresa.

### **3.6 Negociación.**

La negociación, es una habilidad fundamental que debe desarrollar el directivo, puesto que se ve inmerso en un ambiente que le demanda de manera continua estar negociando asuntos de la empresa, como lo es analizar y elaborar contratos, resolver conflictos o diferencias, tratar ciertas condiciones laborales, establecer planes de trabajo, determinar la colaboración con una marca, resolver asuntos comerciales, como la compra-venta de maquinaria y equipo, o determinar plazos, precios y garantías con los proveedores o clientes, así como convencer y persuadir a los accionistas a invertir en un nuevo proyecto; todo esto, con la finalidad de llegar a un acuerdo que logre satisfacer las necesidades o intereses de las partes que se encuentren involucradas en el proceso.

“Cada vez que tratamos de influir en otra persona a través de un intercambio de ideas o de algo con valor material, estamos negociando.” (Maddux, 1992, pág. 7).

Una negociación exitosa, se logra por medio del dialogo, el intercambio de ideas, el escuchar atentamente, la calidad de las propuestas, la confrontación de sentimientos, en donde siempre se pretenda llegar a un acuerdo de tipo empresarial, personal, laboral, comercial o económico que pueda perdurar en el futuro.

La negociación, ha sido definida de distintas maneras:

“Es el proceso que usamos para satisfacer nuestras necesidades cuando otra persona controla lo que nosotros queremos” (Maddux, 1992).

Roger Fisher y William Ury (2015), investigadores de la Universidad de Harvard, la definen como: “Una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos”.

Por lo tanto, la negociación en el ámbito empresarial, es una estrategia que depende de la comunicación, la cual, que permite establecer acuerdos en caso de presentarse alguna situación que requiera establecer una transacción, intercambio, o acuerdo entre

las partes involucradas, expresando las posiciones y analizando propuestas sobre un tema.

Se consideran que, algunos principios básicos para negociar, se basan en expresar argumentos de forma clara y breve, evitar las mal interpretaciones, hablar de manera afirmativa, evitar palabras que den lugar a la desconfianza, presentar argumentos claros y aprovechar los silencios para reflexionar la propuesta.

El directivo debe tener conocimiento sobre las características personales necesarias para tener éxito en la negociación, pueden ayudar a determinar el potencial que se tiene e identificar áreas en las que se necesita mejorar. Algunas características que debe tener el directivo para ser un buen negociador son:

- Habilidades analíticas y de solución de problemas.
- Ser asertivo, tener claridad en los objetivos de la negociación.
- Saber escuchar, tener paciencia, persistencia.
- Agilidad y capacidad de respuesta.
- Facilidad de palabra, saber escuchar, tener determinación, criterio propio.
- Manejar una correcta inteligencia emocional y persuasión.
- Capacidad de percepción de ciertos intereses ocultos.

### **3.6.1 Actitudes ante una negociación.**

Durante el proceso de la negociación, es muy importante la actitud, que harán determinar si el objetivo a lograr es; perder-perder, ganar-perder o ganar-ganar.

- Ganar-perder: Cuando una de las partes, pretende a toda costa, ganar y hacer perder al otro.
- Perder-perder: Surge cuando no hay una buena comunicación, impidiendo que se logre algún tipo de transacción, en el que las partes terminan igual o peor que cuando empezaron a negociar.
- Ganar-ganar: Es la negociación ideal, en donde las partes, encuentran la mejor solución, que satisface las necesidades de cada uno, se comprometen desde

el inicio para que el plan se lleve a cabo, por medio de la inteligencia interpersonal, comprenden el interés del otro y buscan el bien común.

Como se ha podido observar, la actitud ganar-ganar, es la que ofrece más posibilidades de que una negociación sea exitosa, pues, en ella, las partes que intervienen en la negociación están satisfechas con el resultado de la misma, se esfuerzan para quedar en buenos términos, para que se lleve a cabo de la mejor manera, incluso, si resulta ser positiva, se reconsidera para seguir trabajando y colaborando a futuro.

Este tipo de negociación se logra porque los individuos que están en el proceso de negociación tienen motivos claros para negociar, llegar a acuerdos y satisfacer necesidades, en donde lo que se ofrece, las propuestas, cobran un valor distinto para cada uno, y se genera el intercambio o transacción cuando cada uno puede obtener lo que en ese momento le representa más valor.

Esto quiere decir que el valor que tenga lo que se está negociando, es relativo para cualquiera de las partes, de acuerdo a las necesidades y exigencias que se tienen en ese momento, haciendo tratos oportunos, pero también, es importante, que se analice detenidamente cada propuesta, para proyectar un beneficio a futuro.

Las actitudes que el directivo debe evitar en una negociación, son el uso de conductas intimidantes, es mejor tratar de convencer y persuadir, haciendo ver los beneficios a la contraparte, que imponer e ir con la idea de vencer.

Se recomienda ser paciente, no forzar el ritmo de la negociación, es importante dar espacios, reconsiderar y ofrecer una mejor oferta, establecer limitantes, tratar de no ceder demasiado ni ofrecer lo que no se tiene disponible.

Controlar las emociones o sentimientos, algunas veces se realiza la negociación y se pierde de vista el propósito de la misma, dejándose llevar por la ambición o el conflicto, perdiendo la formalidad o el control; es mejor ser más colaborativo, escuchar lo que se está diciendo, crear mejores soluciones y ser positivo.

Es mejor estar preparado, pues, abre el panorama sobre lo que se está negociando, se ofrecen más alternativas de solución, permite la flexibilidad en situaciones concretas, se deben centrar en resolver el conflicto y no evitarlo, crear soluciones y llegar a un acuerdo.

### **3.6.2 Tipos de negociación.**

Dentro de la negociación, se pueden determinar dos tipos de negociación, la competitiva y la colaborativa.

- **Negociación competitiva:** Se trata de maximizar las ganancias, se insiste en una sola posición, solo hay un ganador, no importan las necesidades o sentimientos del otro, se exige, algunas veces, se recurre a la amenaza, siempre se esperan obtener los mejores beneficios.
- **Negociación colaborativa:** Esta negociación es la ideal, ya que los participantes se muestran amistosos, hay cierta confianza, se insiste en llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes, se definen los límites, se logra un acuerdo y se adquieren compromisos.

Los factores que intervienen en la negociación, son intereses y necesidades.

Los intereses son lo que las partes realmente desean, son las motivaciones que surgen ante una posición, como los aspectos económicos, los bienes y los recursos con los que se cuentan para llevar a cabo un plan de negocio.

Por otro lado, las necesidades, son los elementos imprescindibles que intervienen en el desarrollo de la otra parte, que pueden ser tangibles, como el alimento, la vivienda e intangibles, como el reconocimiento, el respeto y el afecto.

### **3.6.3 Proceso de la negociación.**

El proceso de negociación suele organizarse en varias etapas o fases, en las cuales, el negociador, en este caso, el directivo, tiene que ejecutar tareas específicas, en este punto, se resumirán tres pasos básicos para planear y llevar a cabo una negociación exitosa.



1. Prepararse para la negociación: Es primordial prepararse antes de llevar a cabo la negociación, con esto, se hace referencia, no solo a establecer los objetivos, motivos, metas y alcances que se pretendan obtener en la negociación, también, se debe evaluar a las personas que participarán en la negociación, ya sea que representen una compañía, un proyecto o una asociación interna, se debe investigar más sobre los intereses que ellos buscan, antecedentes individuales, gustos, preferencias, el dominio del tema a negociar, la importancia que tienen para poder llegar a un buen acuerdo, crear estrategias efectivas que puedan ser utilizadas ante una situación, diferencia o conflicto que se presente en la negociación, considerando escenarios positivos y negativos.
2. Llevar a cabo la presentación: Se recomienda una presentación con un inicio amistoso, pacífico, tranquilo, sin perder el carácter formal de la negociación. Mientras se está negociando, se debe observar, escuchar y aprender sobre lo que pretende la contraparte, es importante exponer los objetivos y metas antes planeadas, determinar límites, hacer concesiones, crear un ambiente de cooperación, expresar los puntos a favor y en contra para poder ofrecer o exigir una mejor alternativa, realizar mejores propuestas, no apresurar cerrar un trato, es importante dar espacios, momentos de reflexión, reconsiderar ofertas.
3. Cierre de la negociación: Una vez que se han determinado las ventajas, beneficios, y corroborar cierta información para evitar futuros mal entendidos, se logra un acuerdo mutuo, en el que las partes salgan ganando, adquirir el compromiso, para darle formalidad, se firma el contrato por escrito.

#### **3.6.4 Técnicas de negociación.**

Para desarrollar una negociación efectiva, es necesario tomar en cuenta ciertas técnicas de negociación que pueden contribuir a desarrollar mejor el proceso, se utilizan como estrategias o herramientas que, si se saben aplicar en el momento oportuno, se podrá establecer un ambiente de negociación más colaborativo y tener preparadas diversas acciones a realizar en función del curso que tome dicha negociación.

- Escucha-activa: Consiste en concentrarse en lo que nos está diciendo la contraparte y no estar pensando en lo que se va a responder. Cuando la otra persona ha expuesto una idea importante, es importante repetirle la idea, con la finalidad de asegurar la comprensión de la misma y corregir lo que no se entendió correctamente, hará sentir a la persona tomada en cuenta, ésta, a su vez, agradecerá que se le preste atención, mejorando el ambiente de la negociación.
- Preguntas y respuestas: Es importante ser oportuno y preguntar sin miedo a pensar que le podrá incomodar eso que se le está preguntando, al contrario, despertará el interés, y si la respuesta no ha sido del todo clara o no convence, se puede volver a insistir en la pregunta.
- Precisión de la necesidad: Observar cual es realmente la necesidad de la otra parte para realizar el trato, la disposición, hacer una nueva oferta y saber qué tanto está dispuesto a aceptarlo o reconsiderarlo.
- Creación de opciones o alternativas: Cuando se determine la necesidad, se puede ofrecer una mejor alternativa que ayude a confrontar alguna otra que se presente durante la negociación, permite estar preparado para cualquier contingencia, al tener opciones a elegir para llegar al objetivo propuesto.
- Persuasión: consiste en tratar de mover la posición del contrario, un poco más hacia la nuestra, en general, es muy subjetiva y se ve influida por el ánimo de los negociadores.

El uso de estas técnicas garantiza el éxito en una negociación, debido a que aclara dudas, genera un ambiente más abierto, pacífico, en el que se puede llegar a un mejor acuerdo entre las partes sobre los términos de la misma.

### **3.6.5 La negociación necesaria en el siglo XXI.**

Actualmente, bajo las tendencias de las relaciones empresariales que dan paso hacia grades oportunidades de negocio en el siglo XXI, se debe tener un mayor conocimiento sobre los aspectos fundamentales que de pretender negociar, el directivo se encuentra en una época donde la sociedad se encuentra inmersa en el conocimiento, la información oportuna, inmediata, en donde la preparación y la competitividad debe ser

potencializada. Los cambios en las costumbres y los avances tecnológicos, implican cambios importantes en las maneras de negociar y llegar a acuerdos.

Algunos factores que influyen en los aspectos de la negociación en esta época, son:

- Factor social: Mantener una buena relación con las organizaciones o las marcas con las que se colabora y desarrollar habilidades interpersonales.
- Factor emocional: Trabajar en la inteligencia emocional, ser más racional, tener claro los objetivos y no dejarse llevar por provocaciones.
- La imagen personal: Representa un aspecto importante durante la negociación, hay que recordar que no solo es la imagen personal o el aspecto físico, sino también, hay que considerar que se está representando a toda una empresa.
- Conocimientos técnicos: Actualmente, se tratan asuntos que tengan que ver con innovaciones, tecnología, es importante conocer el contexto de la negociación.

El directivo, debe comprender que se vive en un contexto intercultural, en donde las negociaciones, se verán frecuentemente con personas de otras culturas, países, continentes, por lo que necesitará saber cómo hacerlo, como negociar, conocer la cultura, la idiosincrasia, los gustos, preferencias y todos los antecedentes que manifiesten una relación estrecha con los fines de la negociación, las intenciones y objetivos que buscan.

Un directivo debe poseer sólidos conocimientos de negociación en red, esto quiere decir, que sepa utilizar los medios y la tecnología necesaria para llevar a cabo el proceso de negociación de manera óptima, efectiva, y, además, tener en la mente un modelo general de negociación intercultural utilizándolo para adaptarse lo mejor posible a cualquier interlocutor.

Se debe disponer de una buena actitud, capacidad de escucha, empatía, respeto, mantener una determinada posición, ceder ante algunas cosas para ganar algo mejor, pensar a futuro, favoreciendo el éxito en las negociaciones actuales, obteniendo mayores beneficios para la empresa y para los colaboradores.

**CAPÍTULO 4**  
**PREPARACIÓN COMPETITIVA Y DESARROLLO**  
**DIRECTIVO**

#### **4.1 Importancia de la preparación y mejora continua del directivo en el siglo XXI.**

Como se ha podido observar a través de esta investigación, los cambios que se han presentado en las empresas en la actualidad, el aumento en el nivel de competencia, la nueva tecnología, la complejidad de la sociedad, las innovaciones, los nuevos procesos y modelos de negocio, exigen una transformación tanto en la organización empresarial como el desarrollo de habilidades y competencias de las personas que se encuentran a cargo de la misma.

El directivo, será quien guíe y determine el rumbo de la organización hacia la excelencia empresarial, así mismo, dentro de sus funciones, actualizarse para mejorar las habilidades directivas, adquiriendo nuevos conocimientos en base a las nuevas exigencias del ámbito empresarial que los rodea, adaptándose a los escenarios internos y externos de la empresa, por medio de la preparación y desarrollo continuo.

Se hace referencia hacia la importancia del desarrollo directivo, puesto que, debe adoptar nuevas formas de comunicación, estilos de liderazgo, motivación, toma de decisiones, negociación, manejo de nuevas tecnologías que den respuesta ante los cambios evidentes del siglo XXI, por medio del desarrollo de habilidades directivas, que le permitan potencializar los conocimientos, aprender cosas nuevas dentro del entorno empresarial, complementándolos con la experiencia y la capacidad de las relaciones humanas, con el fin de conseguir objetivos empresariales, además, ayudando a cumplir objetivos personales y profesionales del directivo, satisfaciendo las necesidades de autorrealización.

La preparación competitiva del directivo, debe ser una prioridad, para que éste, adquiera esos conocimientos que le permitan perfeccionar la función en el cargo que se tiene dentro de la empresa, y, a la vez, en la función como directivo, durante la tarea de dirigir al elemento humano de la organización, logre que el equipo de trabajo sepa qué hacer y cómo debe hacerlo haciendo uso de las habilidades directivas que se han propuesto dentro de esta investigación.

Algunas opciones para impartir y dar a conocer estas habilidades directivas que son necesarias en el siglo XXI, pueden ser a través de técnicas y herramientas efectivas,

como lo son las conferencias, talleres de desarrollo empresarial, coaching y mentoring, al igual que el e-learning por medio de plataformas digitales, que surge como una opción al aprendizaje presencial tradicional.

#### **4.1.1 Conferencias.**

La conferencia es una técnica que utiliza un tipo de exposición oral, de manera formal, en la que un expositor, conferencista o ponente calificado será el experto o el especialista que realizará la presentación sobre un tema en específico ante un número considerable de participantes, denominado auditorio o público, la información que en ella se presente, debe ser completa y detallada, con la finalidad de persuadir o exponer nuevas ideas o conocimientos sobre el tema a tratar.

La conferencia es un método que debe ser claro, objetivo y rápido, donde el control está completamente en manos del expositor, en ella, se identifican problemas siendo capaz de explorar soluciones, estimulando al grupo a analizar y tener mayor posibilidad de solución.

El directivo, en el proceso de aprendizaje, adquiere ciertas habilidades que derivan de la interacción que hay en una conferencia que puede aplicar en el ámbito laboral, en función a las actividades que le corresponden, como lo es en una junta de trabajo, en una reunión, una asamblea que requieran llegar al dialogo o a un acuerdo, utilizando lo aprendido como una herramienta que le haga más sencillo transmitir la información hacia los colaboradores, interactuando, generando confianza, captar la atención de los demás por medio de la empatía, la comprensión de ideas y opiniones, manejando el léxico correcto de acuerdo a la situación, exponiendo la problemática o los puntos que motiven a los colaboradores a participar y apoyar un proyecto o solucionar una situación específica.

#### **4.1.2 Taller de desarrollo.**

Un taller de desarrollo, implementa una metodología de trabajo en equipo, que se caracteriza por ser presencial, tener sesiones de entrenamiento que se enfatizan en la solución de problemas, la aportación y la participación de los participantes, dan oportunidad al dialogo, la lluvia de ideas, creatividad, incluso, se puede llegar a una

demostración práctica que contribuya al aprendizaje integral y la adquisición de nuevos conocimientos.

El directivo podrá convivir con otros en un grupo, ya sean directivos de la misma rama, de otras empresas, o con otro tipo de personas que tendrán perspectivas diferentes, experiencias enriquecedoras, conocimientos más extensos que complementarán el aprendizaje.

El taller es impartido por especialistas certificados, los cuales, realizan diversas actividades o dinámicas que permiten a las personas desarrollar un crecimiento de manera personal y/o emocional, que, les permiten descubrir el potencial, nuevas habilidades, intercambiar experiencias, reflexionar y realizar casos prácticos, tomando conciencia de lo que hacen y deciden tanto en la vida laboral como en la personal.

#### **4.1.3 Coaching empresarial.**

El coaching empresarial es un proceso de enseñanza-aprendizaje en donde el coach será el especialista certificado que se encargará de guiar al coachee (la persona que se encuentra bajo ese proceso, en este caso el directivo) al autoanálisis, permitiéndole descubrir su potencial, las capacidades, destrezas y habilidades, utilizándolas para lograr el crecimiento personal, mejorar actitudes, desarrollar habilidades y aplicarlas en la empresa.

El coach certificado, utilizará distintas técnicas, en las que realizará preguntas al directivo, con la finalidad de que él reflexione y analice cualquier situación de distinta índole, para encontrar sus propias soluciones o respuestas, desarrollando y poniendo a prueba las competencias, con la finalidad de lograr los mejores resultados, así como aumentar la satisfacción y motivación en el directivo.

Para esto, el coach, debe saber cierta información acerca del coachee, como lo es nivel jerárquico o cargo actual, rasgos de personalidad, capacidad de reacción o respuesta ante situaciones particulares durante el proceso, como la capacidad de solución de problemas, trabajo bajo presión, toma de decisiones, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.

Esta técnica es utilizada principalmente para fomentar el desarrollo personal y empresarial efectivo, permitiendo que los directivos den lo mejor de sí mismos, aumentando la efectividad y rendimiento laboral, potencializando las habilidades y aumentando las competencias.

#### **4.1.4 Mentoring empresarial.**

El mentoring empresarial, es una práctica enfocada a desarrollar los conocimientos por medio del aprendizaje, en el que un mentor, (que será la figura que tiene mayor experiencia en un cargo dentro o fuera de la empresa) será quien aconseje, enseñe, guíe y ayude al directivo que será el aprendiz, a desarrollar habilidades y capacidades profesionales.

El mentor, será la persona que tenga mayor experiencia en el mundo laboral y/o profesional, que se comprometa a guiar y transmitir el conocimiento al aprendiz por medio de la instrucción, el dialogo y la reflexión. Se encargará de analizar, complementar y contribuir al desarrollo de habilidades y conocimientos del aprendiz, descubriendo el potencial profesional, reinventando al directivo.

El aprendiz, en este caso, el directivo, será la persona que tiene un talento especial o la necesidad de cumplir metas personales, que se compromete por medio del esfuerzo individual, a aprender del mentor, para crecer a nivel profesional, manteniendo una actitud positiva y de respeto, escuchando activamente, ya que está recibiendo información basada en experiencias, conociendo procesos y formas concretas de hacer las cosas, permitiendo tener una visión clara sobre su futuro profesional, aportando conocimientos propios, contribuyendo al plan de vida y carrera del mismo.

Algunos beneficios del mentoring empresarial, según Forbes (Nombela, 2019) son:

- **Productividad:** Practicar el mentoring en la empresa ayuda a motivar tanto al empleado, ya sea el aprendiz o el mentor, y, por lo tanto, favorece a aumentar la productividad de esta.
- **Conocimiento y habilidades:** El mentoring es una manera de gestionar el conocimiento y las habilidades de los empleados de una manera controlada. En cierto modo se podría decir que mediante el



mentoring se pueden crear empleados al gusto, es decir, potenciando en ellos a través del mentor aquellas cualidades que tienen más valor en la empresa.

- **Desarrollo de talento:** El mentoring es por parte de la empresa una manera de impartir conocimientos prácticos. Por ello, a través del mentor se puede desarrollar el talento de los nuevos empleados.
- **Retención de talento:** Con esta práctica, las empresas no solo buscan desarrollar el talento sino también retenerlo.
- **Desarrollo y liderazgo:** El mentoring es una práctica que favorece tanto a los aprendices como a los tutores o mentores, quienes tienen la oportunidad de desarrollar el sentido del liderazgo, lo que más adelante les puede servir para escalar puestos dentro de la propia empresa.

El mentoring, es recomendable en empresas con cierto nivel de madurez empresarial, en donde se preparan a los mejores talentos, para continuar con la dirección de la organización, combinando conocimientos nuevos y experiencias que establecerán un mejor futuro en las empresas.

#### **4.1.5 e-learning plataforma digital.**

La plataforma de e-learning, o aprendizaje virtual, es un espacio orientado a facilitar el aprendizaje de nuevos conocimientos o capacitación a través de plataformas digitales que son manejadas por aparatos electrónicos con conexión a internet, en el que, por medio de un sistema, se imparten cursos, que serán evaluados, otorgando una certificación, diploma o reconocimiento al término del mismo o al ser aprobado.

Este sistema permite la creación de aulas virtuales en ellas se produce la interacción entre tutores y alumnos, y entre los mismos alumnos; como también la realización de evaluaciones, el intercambio de archivos, la participación en foros, chats, y una amplia gama de herramientas adicionales.

Algunos beneficios de utilizar plataformas de e-learning tanto para las empresas como para los directivos o personas interesadas en el aprendizaje, son:

- Ofrece rentabilidad y nuevas formas de aprendizaje flexibles y económicas.
- Ofrece libertad y accesibilidad en cuanto a tiempo y ritmo de aprendizaje.
- Hay un mejor control en cuanto a las tareas, actividades y evaluaciones.
- Hace uso de herramientas tecnológicas por medio de internet.
- Posibilita la conexión y el aprendizaje a distancia.
- Dentro de la plataforma, se abren foros que permiten la interacción entre los participantes, compartiendo conocimientos.

Actualmente, las empresas, han optado por este método de aprendizaje por resultar ser más económico, más fácil de controlar y más diverso, esto quiere decir que ha transformado las formas tradicionales de enseñanza-aprendizaje, lo que antes se tenía que hacer forzosamente presencial, ahora se puede realizar desde cualquier sitio con conexión a internet, accediendo a la plataforma, escogiendo el curso online con tema o especialización de interés, desarrollando estilos y formas de aprendizaje particulares, de manera individual o grupal, creando espacios más diversos, enfocando temas más precisos, descargando recursos que utilicen durante el proceso, como test, videos, documentos, fomentando el autoconocimiento y el autoaprendizaje online.

El directivo puede acceder a la plataforma en cualquier momento dedicándole tiempo a su preparación y desarrollo profesional, conciliando aspectos laborales y personales, motivándolo a mejorar, haciendo uso de dispositivos electrónicos.

En cuanto a la empresa, contribuye a la gestión y coordinación eficiente de la formación, seguimiento, avance y evaluación de los colaboradores y directivos en tiempo real, impulsando el talento de los mismos, desarrollando competencias y mejorando habilidades por medio de certificaciones o reconocimientos.

Para efectos de este trabajo de investigación, las técnicas anteriores pueden ser utilizadas para dar a conocer las aportaciones de esta tesis, impartir el conocimiento y desarrollar las habilidades directivas que requieren los administradores y todas las personas que sin ser administradores de profesión, puedan obtener un conocimiento administrativo para desempeñar de mejor manera el cargo directivo, utilizando técnicas que serán una herramienta fundamental en el área laboral.

## **4.2 La capacitación como inversión en la excelencia empresarial.**

Dentro del proceso de cambio, también es necesaria la capacitación y la preparación continua, fomentando el aprendizaje y los nuevos conocimientos que contribuyan al cumplimiento de las tareas y actividades laborales de manera óptima que impactará en la productividad del elemento humano, así como en los resultados de la empresa, siendo una buena inversión a futuro.

Las estrategias de capacitación ayudan a potencializar las cualidades y habilidades del directivo, por medio de programas de desarrollo gerencial impartidos dentro o fuera de la organización, logrando así, combinar la práctica con la experiencia, que será de gran utilidad e importancia tanto para el directivo, que contribuirá en su autorrealización y aumento de conocimientos, como para la empresa, que, a su vez, cumplirá objetivos de manera conjunta.

A continuación, se podrán observar ciertas definiciones de capacitación:

“(…) (del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latino cápere = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo” (Estrada & Ramirez-Buendía, 1991, pág. 1).

“Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo.” (Trosino, 1995, pág. 25).

Mientras que, el adiestramiento, se define como:

“(…) el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva” (Rodríguez, 1988, pág. 2).

“Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo” (Trosino, 1995, pág. 25).

La capacitación, se encamina a un proceso de tipo teórico, descriptivo y el adiestramiento hace referencia al proceso práctico, experimental. Combinando las actitudes (tendencia del comportamiento regida por el conocimiento tiene con respecto a la experiencia); y las aptitudes, que se relaciona con el potencial del directivo para aprender.

Algunas razones por las cuales la capacitación es importante, de manera general, en la empresa, son:

- Mantener buenas relaciones laborales: Interesarse por el desarrollo de los colaboradores, elevando el espíritu de trabajo y la participación.
- Conservar y retener el talento humano: Si se trabaja de acuerdo a las expectativas, estarán mejor preparados, contarán con mayores oportunidades, además de la atracción de los mejores talentos, seducidos por la buena imagen de la compañía como lugar para trabajar.
- Ahorrar tiempo: Un personal bien capacitado, promoverá la eficiencia, cumpliendo de manera adecuada las funciones generando buenos resultados consiguiendo el máximo beneficio.
- Ahorrar dinero: Si los colaboradores saben hacer su trabajo, tareas y actividades de manera correcta, los costos se reducen y las ganancias aumentan.

Además, mejora la satisfacción laboral, aumenta la autoconfianza y autonomía de los empleados, impulsa el desarrollo de nuevos líderes, contribuye a una mejor comunicación entre todos los miembros de la organización, reduce errores al tener al personal más preparados, aumenta la confianza y el conocimiento, facilita la innovación, permite una mejor adaptación a los cambios, aumenta la productividad y, por lo tanto, hace a la empresa más rentable (Chiavennato, 2017).

Es por ello que el directivo, dentro de sus funciones, también debe hacer énfasis en la preparación de su equipo de trabajo para que, de manera conjunta, se logre la excelencia empresarial, haciendo llegar el conocimiento de manera dinámica y participativa.

#### **4.2.1 Fundamento legal de la capacitación y adiestramiento.**

Para complementar la excelencia empresarial, el directivo, debe ofrecer programas de capacitación y adiestramiento hacia los subordinados, para desarrollar en ellos nuevas habilidades y adquieran nuevos conocimientos sobre las innovaciones, tecnologías, métodos y herramientas dentro de las áreas de trabajo, lo que hará a la empresa más responsable, competitiva y comprometida con los colaboradores.

Es importante que el directivo conozca el fundamento legal de la capacitación y adiestramiento, las obligaciones y las responsabilidades de los colaboradores, al igual que los beneficios de esta práctica, además, es recomendable que el directivo se involucre en ciertas actividades, para ampliar sus conocimientos y conocer el potencial del talento humano que se encuentra dentro de la organización.

En México, la capacitación y el adiestramiento, está estipulado desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que es la ley máxima y suprema del sistema jurídico mexicano que rige la vida económica, social y política del país, al igual que la Ley Federal del Trabajo, que es la máxima ley de derecho laboral en México, que regula jurídicamente las relaciones obrero-patronales.

Haciendo énfasis en el antecedente jurídico de la capacitación y adiestramiento como un derecho y obligación en las empresas, además, se hará referencia a los artículos que estipulan el cumplimiento de los mismos en la iniciativa privada, donde se podrá sustentar la validez de los planes y programas por las entidades públicas.

##### **4.2.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

La Constitución Mexicana, en el título sexto, del trabajo y de la previsión social, en el artículo 123, apartado A, resalta la importancia de la preparación del personal, específicamente en la fracción XIII, como se cita a continuación:

“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los

patrones deberán cumplir con dicha obligación.” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2018).

Con lo anterior, se puede hacer referencia a la obligación que tienen las empresas de iniciativa privada, para brindar capacitación y adiestramiento de acuerdo a lo que establece la ley reglamentaria, que será la Ley Federal del Trabajo, así mismo, es importante resaltar la facultad que tienen las autoridades del Estado, en sus respectivas jurisdicciones, la aplicación de las leyes del trabajo, para el cumplimiento de obligaciones de las empresas, como se observa a continuación:

Las autoridades federales tratarán exclusivamente asuntos de las empresas relativos a: “(...) las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores (...) en los términos de la ley reglamentaria correspondiente” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2018, Artículo 123 fracción XXXI).

#### **4.2.1.2 Ley Federal del Trabajo.**

La Ley Federal del Trabajo, funge como la ley reglamentaria que da respuesta al artículo 123 de la Constitución Mexicana. Regula de manera específica, las disposiciones legales de las relaciones obrero-patronales, en donde se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes, entre ellas, de la capacitación y el adiestramiento, así mismo, especifica las dependencias gubernamentales a las que se les proporcionará la información relativa a los planes y programas que se impartirán en la empresa. Esta ley, en el título primero de los principios generales, menciona que, las normas de trabajo tienden a conseguir un equilibrio social, en donde el trabajo digno contempla: “(...) recibir capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos” (Ley Federal del Trabajo, 2018, Artículo 2°).

Así mismo, establece en el artículo 3° que el trabajo como derecho y deber social debe: “(...) promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo (...) así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones” (Ley Federal del Trabajo, 2018).

En el título segundo sobre las relaciones individuales de trabajo, se menciona en el artículo 25, fracción VIII, que, debe haber un escrito en el que consten las condiciones de trabajo, el cual deberá contener: “La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley”.

El título cuarto, sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones, en el capítulo I, con respecto a las obligaciones de los patrones, establece en el artículo 132, fracción XV: “Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.” Haciendo el ordenamiento del seguimiento legal hacia ese capítulo.

Dentro del capítulo III BIS, que habla de la productividad, formación y capacitación de los trabajadores, menciona en el Artículo 153, en los incisos A al X, las condiciones en las que se debe regir, impartir y administrar la capacitación y el adiestramiento en las empresas, como se enuncia a continuación:

- El objeto de la capacitación y el adiestramiento (Inciso B y C).
- La obligación que tienen los patrones para impartirlo (Inciso A).
- La obligación de los trabajadores para recibirlo (Inciso D).
- La función de las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, constituidas en las empresas (Inciso E).
- Las autoridades laborales (Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía), que vigilan el cumplimiento de las obligaciones de las Comisiones Mixtas, y que atienden a las modificaciones de los planes y programas acordados con la empresa (Inciso F, F Bis).
- Los requisitos de registro ante la STPS por parte de las personas o instituciones que capacitarán al personal (Inciso G).
- Las características y requisitos que deben contener los planes y programas de capacitación, así como los procedimientos de selección y normativas de competencia laboral dentro de la empresa (Inciso H).
- La creación de un Comité Nacional de Productividad, por parte de la STPS y la SE, conformado por la empresa, gobierno y trabajadores, fungiendo como

órgano consultivo en la creación de planes y programas que eleven la competitividad a nivel nacional e internacional (Inciso I, J, K).

- La función e integración de los miembros de la Comisión Nacional de Productividad, de acuerdo a las bases que fije el titular del Ejecutivo Federal, así como las Comisiones Estatales de Productividad (L, N, Q).
- La inclusión en el Contrato Colectivo de Trabajo sobre las cláusulas relativas a la obligación patronal de impartir capacitación y adiestramiento (Inciso M).
- Las sanciones en caso de no presentar o conservar los programas ante la STPS (Inciso S).
- Así como el procedimiento de emisión, registro y validez oficial de las constancias y certificados de los trabajadores capacitados de la Comisión Mixta, por medio del Comité Nacional o autoridades pertinentes ante la STPS (Inciso T, U, V, W).
- Los patrones tienen derecho a ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales o colectivas que deriven de la obligación de la capacitación y adiestramiento impuesta (Inciso X).

Dentro del mismo título cuarto, en el capítulo IV, se menciona el derecho de preferencia, antigüedad y asenso, el cual, sería uno de los tantos beneficios que recibirían los colaboradores al tomar los cursos o programas impartidos por la empresa:

“Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos por el trabajador que tenga la categoría o rango inmediato inferior, así como mayor capacitación, con mayor antigüedad, demuestre mayor aptitud, acredite mayor productividad y sea apto para el puesto” (Ley Federal del Trabajo, 2018, Artículo 159).

La capacitación también debe impartirse a los menores de 18 años, como se menciona en el artículo 180, fracción IV: “Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciocho años, están obligados a (...) Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley” (Ley Federal del Trabajo, 2018).



Es importante la capacitación y adiestramiento hacia toda la estructura jerárquica para responder de manera proactiva y efectiva a los cambios, intensificando el esfuerzo a la mejora de habilidades del talento humano, para ganar terreno en un mundo altamente competitivo.

### **4.3 La capacitación, preparación y desarrollo continuo en la actualidad.**

Es importante que el directivo, mantenga un aprendizaje continuo, esto quiere decir que, además de haber tenido una preparación educativa, como lo es educación académica, también tengan el impulso y la iniciativa de seguir aprendiendo de manera constante, por medio de talleres, diplomados, especializaciones, cursos en línea, que lo acerquen hacia el conocimiento, que se actualice, lean revistas, libros que les proporcionen información teórica verdaderamente útil, además de relacionarse con personas que le aporten el conocimiento y la experiencia necesaria, que lo que aprenda, lo pueda aplicar no solo en el ámbito laboral, sino, también en el ámbito social, familiar, y sobre todo, de manera personal, que contribuyan a la autorrealización.

En cuanto a la capacitación y el adiestramiento que imparte la empresa, debe ser aprovechada al máximo por los colaboradores para que las nuevas habilidades y conocimientos que adquieran, sean utilizados en pro de la empresa, para obtener mejores resultados y, sobre todo, para mantener a los colaboradores capacitados.

“Se debe tratar de experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, así como completarlas y reforzarlas con actividades para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran así mismos y a la empresa” (Chiavennato, 2017).

Actualmente, el registro y la supervisión de la capacitación dentro de la empresa, ha resultado más sencillo, gracias a los programas o bases de datos en donde se tiene un control del personal que ha tomado ciertos cursos o programas, en donde se evalúa de cierta forma la productividad, dándole seguimiento al proceso.

Es importante destacar los beneficios de la preparación de los directivos y los colaboradores, pues, responderán de manera óptima ante los cambios que se avecinan en un futuro, actualizándose, informándose, tomando en cuenta las innovaciones, tecnologías y métodos que generarán una transformación dentro y fuera de la empresa, así como de las personas que se encuentran en ella.

Es estos tiempos, la capacitación y el adiestramiento derivan de un parámetro evolutivo, donde la exigencia de innovación, creación y competencia, establecen condiciones de cambio cotidianamente, en donde, tanto el directivo como el personal en general deben responder a esos cambios en el entorno empresarial, de mercado, de pensamiento, de necesidades y deseos, creando un mundo de opciones competitivas en este universo de oportunidades, pero también lleno de riesgos y oportunidades desarrollando las habilidades, destrezas y competencias.

## **Conclusiones.**

A través de esta investigación, se ha podido determinar que, el desarrollo de habilidades directivas es necesaria para aumentar la efectividad ante la empresa y las tendencias del siglo XXI, esto debido a que, en la actualidad, el entorno empresarial ha cambiado de manera constante, presentándose la necesidad y oportunidad de transformación e innovación en las formas tradicionales en las que se ejecuta la dirección de las empresas.

A través del tiempo, se ha podido observar los cambios por los que ha pasado la dirección en las empresas, en cada época, se realizaron distintas aportaciones y surgieron nuevas necesidades, en las que modificaron y se tuvieron que adaptar las empresas para subsistir y sobresalir en un mercado cada vez más competitivo, implementando nuevos modelos, técnicas y estrategias, diseñando planes más eficientes.

El impacto que han tenido los avances tecnológicos en México, las nuevas necesidades del mercado, los cambios sociales, han generado nuevas dinámicas en las formas de comunicación, toma de decisiones, estilos de liderazgo, negociación y motivación, lo que exige al directivo desarrollar el pensamiento creativo, cambiar actitudes, prepararse de manera continua para adquirir y perfeccionar las habilidades directivas que le permitan enfrentar, dar respuesta y hacer frente a los retos y oportunidades que implica esta nueva era, adaptándose, siendo proactivo, considerando a la innovación, creatividad y la mejora continua como estrategias de crecimiento en la excelencia empresarial.

Actualmente, los cambios y las transformaciones continúan, pero ahora, son cada vez más acelerados, constantes y dinámicos, por lo que es necesario que el directivo desarrolle esas habilidades directivas y las aplique en el ámbito laboral, y que, por medio del aprendizaje, la experiencia, el conocimiento y la preparación continua, aumente la productividad y se preocupe por el talento humano para cumplir con los objetivos y las necesidades que se demandan.

Es importante involucrar al personal, al talento humano, y más ahora que se han combinado distintas generaciones en el ámbito laboral, representa un nuevo reto, pero también una nueva oportunidad para aprovechar el conocimiento que aporte la experiencia y el conocimiento fresco del talento joven, aprovechando los medios y la tecnología para hacer más eficiente las formas de trabajo, es importante fomentar la cooperación y la flexibilidad dentro de los equipos de trabajo.

El directivo, como líder, guía y cabeza en la organización, debe fomentar un ambiente de trabajo en el que la cultura y los valores de la organización influya de manera positiva en el comportamiento y la actitud del colaborador, buscando un equilibrio en el desempeño de las actividades, ofreciendo un ambiente y clima de trabajo más agradable y práctico para trabajar.

El directivo debe fungir como agente de cambio, en la función directiva, será el encargado de prever, organizar, dirigir y controlar las actividades para garantizar la efectividad en los resultados de forma positiva, aplicando y haciendo uso de las cualidades que lo caracterizan, potencializándolas, complementando la teoría que le da la formación académica, con la práctica y el conocimiento de la experiencia, con la finalidad de fortalecer a la empresa y lograr el éxito.

Es importante que el directivo realice un análisis introspectivo en un plan de vida y carrera, en donde pueda aceptar y reconocer la necesidad de cambio en el mismo, encontrando un equilibrio en la vida, mejorando las relaciones sociales, laborales, personales y aplicando el conocimiento en estos ámbitos.

Las habilidades conceptuales, humanas y técnicas son utilizadas en distinta medida de acuerdo a lo que se pretende lograr o desempeñar dentro de la dirección, lo cual, otorga más independencia al directivo en la realización de las actividades.

El liderazgo, a través de la influencia logrará el cumplimiento de los objetivos si se ejerce de manera correcta, los líderes efectivos deben crear un ambiente de confianza, sin rebasar el límite del respeto, en el que permitan desarrollar la creatividad, autonomía y motivación necesaria en el equipo de trabajo, es por ello que se propone utilizar un estilo de liderazgo más democrático, que pueda conducir hacia la

productividad, dando oportunidad de ofrecer mejores ideas, creando soluciones creativas y generar vínculos importantes entre el líder y los seguidores, reconociendo la importancia de la participación de todos para el logro de objetivos, así como ejercer el liderazgo transformacional, en el que se debe seguir teniendo en cuenta el aspecto humano dentro de la organización, creciendo de la mano con la empresa.

La toma de decisiones es cada vez más rápida y precipitada, es por ello que es importante que el directivo esté preparado, que conozca y decida con la mayor certeza y objetividad posible, previendo escenarios futuros que intervengan en la estabilidad de la empresa, la incertidumbre se puede reducir o contrarrestar si se tiene la información necesaria, conocimientos actualizados y teniendo experiencia en situaciones similares, que permitan ampliar la visión, tener comunicación con los niveles de organización para poder tomar mejores decisiones, ser más eficientes, respondiendo de manera positiva, creativa y proactiva a los cambios constantes, reduciendo errores.

La comunicación, es esencial para establecer el contacto y la interacción con todas las áreas que conforman la empresa, así como conocer la situación actual de la misma, tener contacto con los colaboradores, y los públicos externos, fortaleciendo relaciones, por lo que es importante que el directivo sea congruente con lo que pretende transmitir, que tenga en cuenta los valores de la empresa, así como sus propias cualidades, que le permitan tener una comunicación efectiva, de manera más natural, con la finalidad de transmitir información clara y precisa que contribuya al logro del objetivo.

La motivación, se debe tener presente en el desarrollo del personal, ya que, es un aspecto importante, pues es un impulso que permite realizar las actividades correspondientes con un alto grado de compromiso, alentando a todos a dar lo mejor de sí mismos para satisfacer necesidades, modificando actitudes y comportamientos, en donde los colaboradores, harán las cosas con un propósito, porque verdaderamente tienen el interés de hacerlas, de mejorar, disfrutando del trabajo con entrega, que se verá reflejado en los resultados.

De igual forma, la negociación, debe pensarse siempre en la actitud ganar-ganar, el directivo debe comprender que se vive en un contexto intercultural, en donde el

interlocutor con el que se harán negociaciones tiene necesidades distintas, es por ello que se debe disponer de una buena actitud, capacidad de escucha, empatía, respeto, mantener una determinada posición, ceder ante algunas cosas para ganar algo mejor, pensar a futuro, favorece el éxito en las negociaciones actuales, obteniendo mayores beneficios para la empresa y para los colaboradores.

Por último, es importante hacer énfasis en la preparación continua del directivo, sea administrador de profesión o personas que se encuentren en cargos gerenciales o directivos, adquiriendo conocimientos administrativos utilizando elementos para desarrollar de manera óptima las habilidades directivas, esta manera, se podrá responder ante los cambios e innovaciones presentes y futuras en el entorno empresarial, tomando en cuenta la tecnología, recursos y los métodos que generarán una transformación; logrando que el directivo se sienta autorealizado, competente y motivado, teniendo mayores aspiraciones respecto a su desarrollo personal y profesional, utilizando nuevas herramientas que le permitan aumentar la efectividad en la dirección de las empresas del siglo XXI.

## **Bibliografía**

- Angarita, J. R. (9 de mayo de 2011). *Teoría de las Necesidades de Maslow*. Recuperado el 25 de enero de 2019, de <http://doctorado.josequintero.net>
- Asociación de Academias de la Lengua Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 3 de noviembre de 2018, de <http://dle.rae.es/?id=Dr2pXbN>
- Bell, W. L. (2005). *Desarrollo organizacional, transformación y administración efectiva del cambio*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Brown, H. H. (2006). *Re-Invéntate. Tus diferencias son tus fortalezas. Enfócate en tus diferencias*. Barcelona, España: Empresa Activa.
- Castañeda, L. (1995). *Las cuatro dimensiones de la excelencia empresarial y directiva*. México: Poder.
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. Recuperado el 9 de marzo de 2019, de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=comunicacion+organizacional+pdf&ots=edpzWPH7J-&sig=4mvVkB6gR4qWUuEyhC8rSOj1FO8#v=onepage&q&f=true>
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavennato, I. (7 de marzo de 2017). *Escuela Europea de Management*. Recuperado el 21 de marzo de 2019, de <http://www.escuelamanagement.eu/desarrollo-personal/capacitacion-desarrollo-personal-una-empresa>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (27 de agosto de 2018). Diario Oficial de la Federación. México, México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado el 12 de marzo de 2019, de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_270818.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_270818.pdf)

- Cuevas, G. (4 de enero de 2018). Inclusión en la era digital. *El Universal*. Recuperado el 9 de enero de 2019, de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/gabriela-cuevas/nacion/inclusion-en-la-era-digital>
- Curran, D. (13 de febrero de 2019). Los empleados más satisfechos en México. *Líderes mexicanos*. Recuperado el 5 de marzo de 2019, de <https://lideresmexicanos.com/noticias/los-empleados-mas-satisfechos-en-mexico/>
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thompson.
- Decker, B. (1992). *El arte de la comunicación. Cómo lograr un impacto interpersonal en los negocios*. México: Grupo Editorial Iberoamericana S.A. de C.V.
- Druker, P. (2005). *FCA UNAM*. Recuperado el 10 de febrero de 2019, de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2021.pdf>
- Estrada, M. R., & Ramirez-Buendía, P. (1991). *Administración de la Capacitación*. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Facultad de Contaduría y Administración. (2006). *FCA en línea*. Recuperado el 25 de enero de 2019, de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>
- Fiedler, F. E. (2001). *Liderazgo y Administración Efectiva*. México: Trillas.
- Fisher, R., & Ury, W. (2015). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. México: Grupo Editorial Norma.
- Forbes Gatherings Masterpass summit. El Futuro es hoy. (noviembre de 2017). Síntesis y agilidad: La Revolución de los pasos digitales. *Forbes*, 88-90.
- Frank, L. K. (1972). *Como ser un director moderno*. México: Diana. Recuperado el 29 de octubre de 2018
- García, A. O. (2013). *Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*. Recuperado el 7 de enero de 2019, de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3371/10.pdf>



- Garrido, I. (11 de agosto de 2017). *HR Trends by InfoEmpleo*. Recuperado el 28 de octubre de 2018, de Dirección de empresas, la teoría de Douglas McGregor: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/reclutamiento/directores-rrhh/direccion-empresas-la-teoria-douglas-mcgregor/>
- Gestión, Management & Empleo. (2017). Las cinco características que definen a un buen director de una empresa. *Gestión Management & Empleo*. Recuperado el 4 de noviembre de 2018, de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/cinco-caracteristicas-definen-buen-director-empresa-135173>
- Gómez, P. G. (2012). *Aliat*. Recuperado el 6 de noviembre de 2018, de Red Tercer Milenio: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Direccion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf)
- González, Y. (15 de mayo de 2016). El despertar del México robótico. *Expansión*, 144-148.
- Hunter, J. C. (2007). *La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo* (17 ed.). Barcelona, España: Empresa Activa.
- Katz, R. L. (1955). *Habilidades de un administrador efectivo*. Estados Unidos: Harward Business Review.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Ley Federal del Trabajo. (22 de junio de 2018). Diario Oficial de la Federación. Mexico, México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado el 12 de marzo de 2019, de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_220618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_220618.pdf)
- Maddux, R. B. (1992). *Cómo negociar con éxito. Estrategias y tácticas efectivas para ganar/ganar*. México: Grupo Editorial Iberoamericana, S.A. de C.V.
- Maxwell, J. C. (2009). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. México: Grupo Nelson.

- Michael Hitt, S. B. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Morales, C. (noviembre de 2017). "Más psicología, menos tecnología". *Forbes*, 66-67.
- Munch, L. (2017). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Nombela, C. G. (24 de febrero de 2019). Mentoring: qué es y qué beneficios tiene en una empresa. *Forbes*. Recuperado el 21 de marzo de 2019, de <http://forbes.es/business/44208/mentoring-que-es-y-que-beneficios-tiene-en-una-empresa/>
- Olivares, M. G. (2007). *Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano*. México: Grupo Editorial Patria.
- Palma, H. G. (15 de mayo de 2011). *Dialnet*. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Porkas, S. (1992). *Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente. Métodos racionales y creativos para la solución de problemas*. México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.
- Porter, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Rodriguez, M. (1988). *Manejo de problemas y toma de decisiones*. México: El Manual Moderno.
- Romo, R. S. (2009). *Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional*. Jalisco, México: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Recuperado el 1 de marzo de 2019, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>
- Rosique, M. (2015). *Poder, influencia y autoridad. Las claves para llegar a lo más alto en la empresa*. Barcelona, España: Alienta Editorial. Obtenido de [https://planetadelibrosar0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/31/30816\\_Poder\\_influencia\\_y\\_autoridad.pdf](https://planetadelibrosar0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/31/30816_Poder_influencia_y_autoridad.pdf)

- Schatan, C. (Noviembre de 2017). Retos de la automatización. *Forbes*, 36.
- Sierra, R. C. (diciembre de 2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Recuperado el 10 de febrero de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Torres, J. A. (Noviembre de 2017). Innovación en México, ¡Líderes, compartan el conocimiento! *Forbes*, 38-40.
- Trosino, J. C. (1995). *Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama Editorial.
- Universidad América Latina. (2019). *Universidad América Latina*. Recuperado el 25 de enero de 2019, de [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Historia\\_del\\_Pensamiento/Pdf/Unidad\\_09.Pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Historia_del_Pensamiento/Pdf/Unidad_09.Pdf)
- Vélaz, I. (28 de mayo de 2012). *Assentire*. Recuperado el 28 de octubre de 2018, de Conclusiones de los experimentos de Hawthorne: <https://s3a2.me/2012/05/28/conclusiones-de-los-experimentos-de-hawthorne/>
- Velazco, A. M., & Nosnik, A. (2009). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.
- Viedma, J. M. (1992). *La excelencia empresarial*. México: McGraw Hill.
- Zamohano, A. M. (Noviembre de 2013). *Fundació Factor Humá*. Recuperado el 18 de febrero de 2019, de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/10578/c403\\_la\\_excelencia\\_en\\_el\\_liderazgo\\_valores\\_virtudes\\_y\\_reputacion\\_corporativa.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/10578/c403_la_excelencia_en_el_liderazgo_valores_virtudes_y_reputacion_corporativa.pdf)
- Zúñiga, E. (noviembre de 2017). Para reinventarse, México necesita pensar global. *Forbes*, 128.