



Antología I

Materia: Desarrollo de habilidades directivas

Doctorado en Administración.

Segundo Cuatrimestre

Enero – Abril

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes

que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Desarrollo de habilidades directivas

Objetivo de la materia:

Al finalizar el curso, el alumno sabrá identificar y practicar técnicas para el desarrollo de las habilidades y actitudes necesarias, que le permitan aumentar su capacidad para coordinar eficientemente los esfuerzos individuales de sus equipos de trabajo, hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Índice

Unidad I

Habilidades directivas básicas

I.1 Comportamiento eficaz	7
I.2 Las funciones gerenciales.....	24
I.3 La organización proactiva, Empowerment y Benchmarking.....	32

Unidad II

Administración del tiempo

2.1 Determinación de objetivos y prioridades	40
2.2 Uso de agenda y 2.3 Delegación.....	47

Unidad I

Habilidades directivas básicas

I.1 Comportamiento eficaz

Habilidades directivas y su clasificación

Habilidad

La palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo, el Diccionario de la Lengua Española la describe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Para efectos de la habilidad directiva, y con el enfoque de este texto, hemos adoptado lo que Guthie Knapp (2007) señala con relación al término habilidad:

Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Se alude a esta definición de habilidad porque las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza. El objetivo principal de este libro es que el directivo conozca, analice, descubra y desarrolle sus habilidades para alcanzar objetivos determinados en coordinación con su esfuerzo.

Habilidades Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden. Lo anterior implica que en pleno siglo XX vamos a romper paradigmas y a contradecir las teorías de Peter Drucker y de Einstein. El primero afirmó: “Hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden.” En cambio, Einstein decía: “De dos cosas estoy seguro: de la inmensidad del Universo y de la estupidez humana; del Universo no estoy seguro” (Madrigal, 2002). Drucker aportó con sus habilidades grandes descubrimientos para la ciencia, en tanto que Einstein lo hizo a la gerencia y la administración. Esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas

e interpersonales de tal forma que hoy en día las habilidades directivas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades se cultivan y educan.

Clasificación de las habilidades en la dirección

Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. Todas y cada una de las habilidades citadas en la tabla anterior se pueden desarrollar y cultivar; para ello reforzamos este mensaje con lo que dice José Enebral (2007) cuando se refiere a las habilidades del pensamiento: ¡se aprende a pensar! Este mismo enfoque se puede dar a todos los tipos de habilidades que deben desarrollarse para tener directivos y líderes preparados y eficientes. “Como pasa con las habilidades físicas, nuestra capacidad de pensar y formular nuestros pensamientos mejora con el entrenamiento, y mejor si disponemos de un ‘coach’. Por el contrario, a medida que vamos dejando de pensar —y se dice que cada vez, en general, pensamos menos—, podemos propiciar una cierta atrofia. Convenimos en que debemos neutralizar la pereza ante la necesidad de pensar, y tratar de entender todo aquello que siendo de interés se nos escape. Como decía Cicerón, tenemos la tentación de condenar lo que no entendemos, y probablemente eso no es más que una muestra de pereza ante el saludable ejercicio de pensar.

Las organizaciones que no se aplican en el pensamiento carecen de defensas contra el panfilismo, la complacencia o el inmovilismo, pero al hablar de organizaciones nos referimos a sus miembros, en todos los niveles. Para ser más eficientes, todos debemos mejorar la cantidad y calidad en el pensar.”

Tabla 1.1 Clasificación de las habilidades directivas

Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Retomando el mensaje de Enebral, todos debemos mejorar las habilidades directivas y de liderazgo. A continuación, se describen las habilidades conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales necesarias en la función de dirección y del líder.

Habilidades conceptuales en la organización

Éstas se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución, son las habilidades con que se cuenta para

comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la misma. Para ello el directivo debe conocer:

1. Organizaciones.
2. Administración.
3. Planeación estratégica.
4. Ciencias del comportamiento (como psicología, sociología y antropología, entre otras) y su impacto en las organizaciones.
5. Aspectos culturales y regionales del medio.
6. Globalización y ambiente.

Habilidades técnicas y profesionales

Éstas se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para ello requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etcétera). Habilidades interpersonales Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos:

1. Motivación.
2. Inteligencia emocional.
3. Dirección y supervisión.
4. Delegación y facultamiento.
5. Estilos de liderazgo.
6. Manejo de estrés y calidad de vida.
7. Actitud ante el cambio.
8. Presentación del directivo.
9. Administración estratégica.
10. Maquiavelismo y liderazgo.
11. Administración del tiempo.

I2. Habilidades del pensamiento.

I3. Negociación.

I4. Motivación, entre otras.

Habilidades sociales

Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana.

Al igual que las habilidades directivas y el liderazgo, las habilidades sociales tienen varias clasificaciones. J. Nelly (2006) las divide en seis grupos.

Grupo I.

Primeras habilidades sociales

- a) Escuchar.
- b) Iniciar una conversación.
- c) Formular preguntas.
- d) Mantener una conversación.
- e) Dar las gracias.
- f) Presentar a otras personas.
- g) Hacer cumplidos.
- h) Presentar a otras personas.

Grupo II. Habilidades sociales avanzadas

- a) Pedir ayuda.
- b) Participar.
- c) Dar instrucciones.
- d) Seguir instrucciones.
- e) Disculparse.
- f) Convencer a los demás.

Grupo III. Habilidades relacionadas con los sentimientos

- a) Conocer los propios sentimientos.
- b) Expresar los sentimientos.
- c) Comprender los sentimientos de los demás.
- d) Enfrentarse con el enfado del otro.
- e) Expresar afecto.
- f) Resolver el miedo.
- g) Autorrecompensarse.

Grupo IV. Habilidades alternativas a la agresión

- a) Pedir permiso. b) Compartir algo. c) Ayudar a los demás. d) Negociar. e) Emplear el autocontrol. f) Defender los propios derechos. g) Responder a las bromas. h) Evitar los problemas con los demás. i) No entrar en peleas.

Grupo V. Habilidades para hacer frente al estrés

- a) Formular una queja. b) Responder a una queja. c) Demostrar deportividad después del juego. d) Resolver la vergüenza. e) Arreglárselas cuando le dejan de lado. f) Defender a un amigo. g) Responder a la persuasión. h) Responder al fracaso. i) Enfrentarse a los mensajes contradictorios. j) Responder a una acusación. k) Prepararse para una conversación difícil. l) Hacer frente a las presiones de grupo.

Grupo VI. Habilidades de planificación

- a) Tomar iniciativas. b) Discernir sobre la causa de un problema. c) Establecer un objetivo. d) Recoger información. e) Resolver los problemas según su importancia. f) Tomar una decisión. g) Concentrarse en una tarea.

Cuando un directivo entiende y tiene habilidades sociales es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados. Las habilidades sociales son consideradas un conjunto de comportamientos interpersonales complejos. Éstas no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos (Emperatriz Torres Tasso, 1997). Todo directivo tiene que desarrollar sus habilidades de liderazgo. El liderazgo es una acción entre humanos. El líder social, empresarial e inclusive el líder innovador tienen interacción con sus semejantes, por lo cual tienen que desarrollar sus habilidades sociales. Las habilidades sociales se aprenden y desarrollan desde la niñez. El niño aprende a convivir, a superar problemas que le planteen su propio comportamiento, y sobre todo a relacionarse socialmente con los demás. Sin embargo, este aprendizaje se desarrolla más de acuerdo con la personalidad del niño y su entorno; así, el cambio de un medio a otro le crea conflictos y da pie a la aparición de personajes que socializan en forma inmediata y otros que no.

Existen varios programas para el desarrollo de habilidades sociales que en forma implícita o general todo individuo va desarrollando en su formación. Madrigal (2004), que a la vez cita a Emperatriz Torres Tasso (1997), menciona que el programa de PEHIS, cuya autora es María Inés Monjas Cassares (1993), es uno de los más completos: habilidades sociales de interacción agrupadas en seis áreas. (Veáse tabla 1.2.) Como se puede apreciar, es importante para el líder y directivo desarrollar cada una de las habilidades mencionadas; sin embargo, en relación con la función y responsabilidad de cada individuo será necesario que tenga que desarrollar algunas más que otras. Pero el que guía y dirige personas dentro y fuera de las organizaciones tiene más compromiso de desarrollar más habilidades, ya que se desenvuelve en diferentes ambientes.

TABLA 1.2 Programa PEHIS (habilidades sociales)

1. Habilidades básicas de interacción social.	a) Sonreír y reír. b) Saludar. c) Presentaciones. d) Cortesía y amabilidad.
2. Habilidades para hacer amigos y amigas.	a) Reforzar a los otros. b) Iniciaciones sociales. c) Unirse al juego con otros. d) Ayudar. e) Cooperar y compartir
3. Habilidades conversacionales.	a) Iniciar conversaciones. b) Mantener conversaciones. c) Terminar conversación. d) Unirse a la conversación de otros. e) Conversaciones de grupo.
4. Habilidades relacionadas con los sentimientos, emociones y opiniones.	a) Autoafirmaciones personales. b) Expresar emociones. c) Recibir emociones. d) Defender los propios derechos. e) Defender las propias emociones.
5. Habilidades de solución de problemas interpersonales.	a) Identificar problemas. interpersonales. b) Buscar soluciones. c) Anticipar consecuencias. d) Elegir una solución. e) Probar una solución.

6. Habilidades para relacionarse con los adultos.	a) Cortesía con un adulto. b) Refuerzo del adulto. c) Conversar con el adulto. d) Peticiones al adulto. e) Solucionar problemas con adultos.
---	--

Megahabilidades

Las megahabilidades del liderazgo engloban todas las habilidades mencionadas en este capítulo de forma tangible e intangible. En la tabla 1.3 se pueden apreciar las que resume Joseph Boyyet (1998).

Importancia de las habilidades directivas

Este capítulo pretende contestar las siguientes preguntas de investigación, las cuales están relacionadas con la importancia y el desarrollo de las habilidades directivas: ¿Qué son las habilidades directivas? ¿Cuál es su alcance? ¿Por qué las necesitamos? ¿Cuál es su impacto para el directivo y la organización? ¿Cómo las desarrollamos? ¿Cuál es su clasificación?

TABLA 1.3 Megahabilidades del liderazgo, según Burt Nanas

Megahabilidad	Significado
Visión de futuro.	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso camina hacia él.
Dominio de los cambios.	Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evaluación concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la organización.	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
Aprendizaje anticipado.	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
Iniciativa.	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la independencia.	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien, buscar soluciones colaboradoras de los problemas.

Altos niveles de integridad.	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidado, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.
------------------------------	--

Fuente: Burt Nanus. *The leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*, Nueva York Contemporary Books, 1989, pp. 81-97. Adaptado por Joseph Boyyet (1998).

Importancia del estudio y desarrollo de las habilidades directivas

Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso. La figura 1.1 ilustra que el directivo debe saber (conocimientos), saber hacer (capacidades y habilidades) y saber ser (cualidades). Con estos tres elementos el directivo será capaz de dar resultados. Peter Drucker (citado por Alexis Codina, 2004) señala: “Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros (a los que dirigimos) o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan...” El mismo Peter Druker decía que en el mundo hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden. Sin embargo, en las organizaciones uno de los principales problemas de la motivación y de la desmotivación de empleados y colaboradores es la inconformidad que éstos tienen con sus jefes y directivos. Madrigal (2005), en una investigación realizada en el centro-occidente de México acerca de qué motiva y desmotiva al trabajador, indica que un gran porcentaje refirió que lo que lo desmotiva es principalmente la forma en que lo dirigen sus superiores. Lo anterior refleja la ausencia de conocimientos y habilidades interpersonales para saber dirigir. Cabe recordar que uno de los principales problemas es la improvisación de los directivos en las empresas y organizaciones.

Muchas veces sólo porque alguien tiene una carrera profesional le ofrecen un puesto directivo, el cual es aceptado sin menoscabo. Pero ya en funciones se hace evidente que la persona no está preparada para ello, situación que pocas veces acepta el directivo; al no aceptarla, no se capacita ni se desarrolla, y con esto se genera un problema en la organización. De ahí la importancia de este texto y el porqué desarrollar habilidades directivas en el aula, el hogar, la

empresa o la organización, ya que el buen manejo de las habilidades interpersonales es elemental en cualquier relación. Por tanto, las principales habilidades que debe desarrollar toda persona que dirige son las interpersonales, las cuales refuerzan la comunicación con sus jefes, sus colegas, subordinados, y todas las personas del entorno.



FIGURA 1.1 Importancia del desarrollo de las habilidades directivas.

Tipo de habilidades para desarrollar a los directivos

La capacitación y formación del profesional de la administración pública y privada tiene lagunas que se convierten en retos para los funcionarios por falta de la formalización y profesionalización de sus habilidades y competencias para desempeñar de manera eficiente su puesto. Por lo tanto, deberán desarrollar sus habilidades técnicas, interpersonales y sociales. Madrigal (2002) recomienda empezar a capacitar a los funcionarios con el propósito de que aprendan a reconocer sus propias habilidades, las desarrollen y las potencialicen. Asimismo, esto les permitirá reconocer las habilidades y competencias de sus subalternos, con la finalidad

de que sean capaces de implementar un proyecto de gobierno orientado a desarrollar y fomentar un país competitivo.

¿Por qué deben desarrollarse las habilidades directivas?

La importancia de desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional está enmarcada por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), que establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales. Por lo tanto, sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para aprender a convivir en armonía.

- a) Toma de decisiones y solución de problemas.
- b) Pensamiento creativo y analítico.
- c) Comunicación y habilidades interpersonales.
- d) Autoconocimiento y empatía.
- e) Manejo de las emociones y del estrés.

Enseñar estas habilidades para la vida implica principalmente las habilidades interpersonales; en este texto se presentan 18 habilidades desarrolladas en cada uno de los capítulos. Una de las principales habilidades y competencias que se tiene que desarrollar en el estudiante es la capacidad de autodirigirse, de ser su propio líder y desdoblar las habilidades que esto implica para que en lo futuro o en su mismo contexto de formación pueda liderar, motivar y/o dirigir a los demás.

¿Cómo identificar las habilidades del directivo?

El estudio de caso de cuatro directivos demuestra cómo en cada uno de ellos las habilidades, la personalidad, el estilo de mando y el liderazgo son diferentes, lo cual está en relación con los antecedentes e historia de vida del directivo o líder. No obstante que el objetivo y el alcance del puesto sean los mismos, y que realice las mismas actividades y funciones en tiempo diferente, el comportamiento del directivo, así como el resultado, son distintos. Esto se debe al perfil del directivo, así como el predominio de sus habilidades directivas.

En la tabla 1.4 se presenta el estilo de liderazgo y habilidades predominantes de los directivos de la investigación realizada, durante su gestión directiva.

TABLA 1.4 Perfil de los cuatro directivos y sus habilidades

Habilidad	Directivo "A"	Directivo "B"	Directivo "C"	Directivo "D"
Estilo de mando	Delegador	Centralista	Centralista	Centralista
Estilo de liderazgo	Paternalista	Autoritario	Deja hacer	Delegador
Habilidades directivas	Responden a grupo de poder	Orientadas a conservar el poder	Orientadas a su proyecto personal	Orientadas a conservar la gobernabilidad
Habilidades sociales	Ausentes	Hacia la comedia	Ausentes	Ausentes
Habilidades del pensamiento	Ausentes	Emprendedor	Hacia la ciencia	Hacia las relaciones
Habilidades técnicas	Contables	Docencia	Investigación	Económicas
Resultados	Medio	Alto	Bajo	Medio

Fuente: Resultados de investigación de campo con directivos en el occidente de México, 2006-2007.4

Las tablas presentadas son resultados de investigación con directivos, y no necesariamente manifiestan el perfil ideal de un directivo. Por el contrario, reflejan el perfil de cada directivo y el impacto en los equipos de trabajo de acuerdo con su personalidad, así como cierto dominio de habilidades directivas, o en algunos casos ausencia de dicho dominio.

Se presenta el resultado de la investigación con cuatro directivos que se desempeñaron en el mismo puesto en el periodo 1996-2007 en una empresa de importaciones y exportaciones. Para efectos didácticos, en este caso los denominaremos directivo 1, 2, 3 y 4.

TABLA I.6 Personalidad e impacto del directivo

Directivo	Personalidad	Estilo de mando	Resultado
1.	Introvertido.	Dehja hacer	Comportamiento político. Ingobernabilidad proyectos operativos.
2.	Extrovertido, protagonista y político.	Centralista	Comportamiento político. División en los equipos de trabajo y poca credibilidad. Emprendedor constante.
3.	Introvertido, individualista.	Generador de ideas. Con ausencia de dirección.	Comportamiento apolítico. Ingobernabilidad.
4.	Introvertido	Dejar hacer. Delegador.	Caos. Metas incipientes. Poca continuidad

Fuente: Diseño y elaboración propias, 2007.

Si analizamos de forma general, sin investigar más a fondo el antecedente del directivo y con los datos que nos muestra la tabla anterior, encontramos diferencias muy significativas. Pero en este caso la diferencia del cuadro anterior es que los directivos tienen perfil, grupo político de interés, habilidades y capacidades diferentes.

En este caso lo que puede marcar la diferencia con relación a los resultados es el dominio o la ausencia de habilidades directivas. Este fenómeno se da cuando intervienen otros factores en la dirección, tales como:

- Perfil del directivo.

- Objetivos del directivo.
- Antecedentes del directivo.
- Pertenencia a grupos de poder y liderazgo del directivo.
- Intereses del grupo del directivo. Estilo de mando del directivo.
- Estilo de liderazgo del directivo.
- Ausencia de liderazgo.
- Los valores y principios del directivo.

Estos factores son identificados cuando existe una selección y evaluación de directivos. Pero cuando arriban al puesto por situaciones no escalafonarias y mecanismos de servicio civil de carrera, su nivel de desempeño no es el mismo, y por lo tanto los resultados y metas esperados también habrán de diferir. Así, una de las habilidades imprescindibles del directivo es seleccionar su equipo de trabajo, directivos y mandos medios, así como delimitar sus estrategias, política organizacional y filosofía de trabajo.

El aprendizaje del directivo

¿Qué hacer para que el directivo cambie?

Si tiene objetivos personales diferentes al puesto, pero ha aceptado el cargo, ¡el directivo no va a cambiar! Lo que el directivo puede hacer es una estrategia de formación y aprendizaje. Puede aprender a desaprender y redescubrir sus propias habilidades y desarrollarlas. Los fenómenos que hacen que el comportamiento y los resultados del directivo cambien se mencionaron en el caso anterior, y principalmente son: pertenencia de equipo, gobernabilidad y objetivo de la organización. Pero ¿qué sucede cuando el directivo no cuenta con las mínimas habilidades que demandan el puesto y la función del mismo?

Habilidades para la internacionalización

En los procesos de globalización y mundialización que se viven en pleno siglo XXI, no podemos dejar de citar una nueva habilidad que demanda el directivo que se desenvuelve en estos contextos. La aldea global implica trabajar en equipo, pero con diferentes culturas y en distintos

países. La internacionalización es la valorización de los procesos culturales que se viven. El potencial de la internacionalización implica trabajar con justicia y equidad. Los directivos y líderes de la era posindustrial requieren nuevas habilidades.

El nuevo contexto mundial demanda preparar a las personas para un mundo laboral en constante evolución donde las iniciativas, el conocimiento y la interacción humana con diferentes conocimientos son uno de los pilares fundamentales. Por lo anterior, las instituciones y organizaciones deben formar personas para realizar interrelaciones de negociación, vinculación y gestión con otras culturas, formas de pensar y actuar. Es por ello que el directivo, empresario, líder, gerente, administrador y todos aquellos personajes que interactúen con sus similares de otros países tendrán que desarrollar las siguientes habilidades:

- a) Aprender a vivir juntos, con otras culturas.
- b) Aprender a lo largo de la vida.
- c) Aprender a enfrentar situaciones imprevisibles.
- d) Aprender a vivir la vida.

Además, deben reforzar y desarrollar su aprendizaje para:

- a) Conocer.
- b) Hacer.
- c) Vivir juntos.
- d) Aprender a ser.
- e) Aprender a emprender.

Cuatro vías del saber indican una sola; se le debe prestar una atención equivalente para que tenga una experiencia global. Por supuesto, éste es el reto de los sistemas educativos, pero también de todas las empresas y organizaciones que están abiertas a lo que implican estos procesos de globalización. Globalización. El impacto de la globalización implica flujo de tecnología, ideas y valores que trascienden fronteras, y destaca sus diferencias. Internacionalización. Es una respuesta a la globalización.

Al conocer la idiosincrasia y los valores, se entiende como complementaria o compensatoria de las tendencias globalizantes en tanto que contrarresta. Es todo aquel esfuerzo para

responder a los requerimientos y los retos de la globalización. Proceso educativo que integre en sus funciones sustantivas una dimensión global, internacional, intercultural en la cultura, misión, políticas y estrategias institucionales para el fortalecimiento de sus objetivos a través del mejoramiento de la educación.

Por lo anterior, en estos nuevos contextos de mundialización, globalización e internacionalización la formación de nuevas habilidades en el directivo, estudiante o viajero común implica que debe desarrollar habilidades de interacción bicultural e internacional.

Desarrollar habilidades de interacción bicultural e internacional

Enseñar a conocer y aprender (y también a desaprender) lo que ya se conoce para un nuevo conocimiento o un nuevo aprendizaje. Delgado y Madrigal (2007) mencionan los procesos de culturización y transculturación en los negocios en un mundo globalizado. Señalan: Si las negociaciones se presentan en situaciones de transfronterización cultural, el tiempo es principal en las fronteras físicas y culturales, pues la movilidad cotidiana en las primeras y el respeto en las segundas lo demandan. La confianza no tiene la relevancia del tiempo en las fronteras físicas, pero sí en las culturales. El espacio es significativo en ambas situaciones fronterizas, y desde luego que también lo es la comunicación. Cuando se trata de situaciones relacionadas con los cruces culturales, que es el ámbito multicultural más típico dentro de los negocios, todas las categorías tienen una alta relevancia. Es por ello que el directivo debe desarrollar nuevas habilidades, que se mencionan en seguida en forma general.

Habilidades cognoscitivas para desarrollar en el contexto internacional

1. Reconocer las diferencias culturales.
2. La comparación de la diferencia entre la perspectiva ética y cultural.
3. Pensamiento comparativo (el hecho de poder moverse de una perspectiva a otra).
4. Capacidad de reconocer el conocimiento.
5. Capacidad para la comunicación intercultural.
6. Capacidad para reconocer la escasez de conocimiento.
7. Pensamiento comparativo.

8. Percepción de cómo lo ven.
9. Capacidad para corresponder.
10. Capacidad de comparar el país propio con otros.
11. Adquisición de conocimiento de otras culturas.
12. Capacidad de diagnóstico (en quién confiar, qué es importante, qué no lo es, así como su alcance y límite).
13. Aprender a diferenciar y comparar las partes. Reconocer tendencias y valores en otras culturas.
14. Comprensión de la complejidad y la integración cognoscitivas.
15. Comprensión de la diferencia entre producto y proceso de aprendizaje.

Además de estas nuevas habilidades, el directivo siempre debe tener una perspectiva global. Un directivo holístico y visionario contará además con un amplio conocimiento de:

1. Conciencia de la perspectiva cultural.
2. Conciencia del estado del planeta.
3. Conciencia del ambiente.
4. Conciencia intercultural.
5. Conocimiento de la dinámica global.
6. Teorías y conceptos sobre el cambio global.
7. Conciencia de las condiciones humanas en cada país.
8. Conocimiento amplio de la política, geopolítica y geografía humana de cada país.

Movilidad del profesional

En el siglo XX el directivo cambiaba de tres a cuatro veces de trabajo. En el siglo XXI lo hará de ocho a 10 veces. Esto implica también un amplio reforzamiento de las habilidades, competencias intelectuales y del pensamiento que el directivo va acumulando en su trayectoria profesional.

Se concluye con una aseveración de Peter Drucker, quien afirmaba que las habilidades y la competitividad del ejecutivo también se pueden aprender.

I.2 Las funciones gerenciales

En el pasado, para ser un buen gerente, se requerían principalmente conocimientos técnicos en áreas tales como mercadeo, finanzas, contabilidad, derecho, producción, entre otros. En el entorno competitivo y globalizado en que vivimos hoy, aunque estos conocimientos siguen siendo necesarios, se requieren gerentes con cualidades adicionales, con importantes virtudes y grandes habilidades humanas. Gerentes equilibrados que no respondan a un modelo autoritario y deshumanizado, pero tampoco a un modelo paternalista y débil, que sean optimistas y logren transmitir esa actitud a todos los miembros de la organización, que inspiren confianza y sepan liderar al equipo de trabajo.

Debido a la importancia de su rol, a continuación, veremos una lista de cualidades y habilidades que deben poseer los gerentes que quieren ser exitosos y lograr los mejores resultados a través de la eficiencia y calidad de su gestión. No son las únicas necesarias, pero si las que no pueden faltar:

Virtudes necesarias para ser un buen gerente

Amabilidad

Los gerentes exitosos tienen claro que, de la calidad de sus relaciones con los demás, depende el logro de los objetivos de la organización que dirigen. La amabilidad impulsa la colaboración y el trabajo en equipo, y genera un clima organizacional más agradable. Ser amable significa ser agradable, cortés y respetuoso, pero además estar dispuesto a ayudar a los demás, ser solidario y mostrar empatía. La amabilidad no se debe confundir con debilidad o falta de asertividad, pues como dice el viejo y conocido refrán: Lo cortés no quita lo valiente”.

Autodisciplina

La autodisciplina es la disciplina impuesta por la convicción propia del individuo, implica el control de la fuerza de voluntad a través de su propia motivación, requiere de la persona compromiso, paciencia, persistencia y saber manejar las emociones. El gerente con

autodisciplina no renuncia a conseguir sus metas, convierte un objetivo en una necesidad personal y da todo para lograrlo independiente de las circunstancias.

Autoestima

La autoestima está relacionada con el concepto que tenemos de nosotros mismos y lo que consideramos que valemos. Para un gerente, la autoestima es una cualidad muy valiosa ya que su capacidad de liderazgo y sus resultados están estrechamente relacionados con ella. Un gerente con buena autoestima es extrovertido, se relaciona positivamente con su gente y es capaz de sacar lo mejor de ellos, propicia un buen clima organizacional y es excelente motivador; no se despoja de la humildad y no confunde amor propio con despotismo y prepotencia. Una autoestima elevada genera un auto-concepto positivo que lo motiva a fijarse grandes retos y a alcanzar las metas tanto personales como organizacionales.

Nathaniel Branden, en su libro "La psicología de la Autoestima" (2001) define la autoestima como: "La capacidad de sentirse competente para enfrentarse a los desafíos básicos de la vida, y de ser dignos de felicidad. Consiste en dos componentes: 1) Considerarse eficaces, confiar en la capacidad de uno mismo para pensar, aprender, elegir y tomar decisiones correctas, y por extensión, superar los retos y producir cambios; 2) el respeto por uno mismo, o la confianza en su derecho a ser feliz, y por extensión, confianza en que las personas son dignas de logros, el éxito, la amistad, el respeto, el amor y la realización que aparezcan en sus vidas". Un gerente con problemas de autoestima es inseguro de si mismo y de sus ideas, es celoso de los logros de sus colaboradores, es incapaz de innovar y cambiar porque prefiere lo seguro y lo conocido, no confía en los demás y se le dificulta trabajar en equipo.

Creatividad

La creatividad es la capacidad de producir ideas y conceptos nuevos, es la capacidad de encontrar formas originales de solucionar una situación o de llegar a nuevas conclusiones. Es el camino hacia la innovación y el cambio e implica la observación de la realidad circundante a través de la cual se detectan las necesidades, falencias y alternativas. En un mundo tan competitivo, dinámico y cambiante, cada vez es más apremiante y necesario un gerente creativo, capaz de crear y fomentar la creación de ideas nuevas, que piense y reflexione sobre

lo anticuado e ineficaz, y que encuentre nuevas formas de combinar los elementos que conforman un caso específico.

La creatividad le permite al gerente ser flexible y hacer un mejor análisis para la toma de decisiones. Le facilita la búsqueda de oportunidades, la redefinición de problemas y el hallazgo de ideas novedosas y mejores.

Determinación

La determinación se define como la búsqueda incansable de una meta, para lo cual se necesita valor, firmeza, persistencia y coraje. Un gerente con determinación se compromete a terminar lo que empieza, incluso si se presentan problemas y contratiempos; se enfoca en su propósito y no lo abandona ante el primer obstáculo. Los gerentes exitosos han desarrollado una determinación inquebrantable que los hace sentir capaces de lograr lo que se proponen, que les ha permitido estar preparados para aprender, probar, cambiar y hacer lo necesario para conseguir sus objetivos; también para asumir la responsabilidad de los triunfos y los fracasos. La determinación no debe confundirse con terquedad. La determinación es aprendizaje, participación, trabajo en equipo, lógica y progreso; mientras que la terquedad es una actitud irracional para no cambiar de opinión, es intransigencia, egoísmo, desobediencia y estancamiento.

Integridad

La integridad es un valioso atributo que va más allá de la honradez, la lealtad y el acatamiento de códigos éticos, implica ser una persona de principios, de palabra y de conciencia; incorruptible, responsable, coherente y fiel a sí mismo. Los gerentes que poseen esta cualidad privilegian lo correcto y lo justo sobre su opuesto, aunque esto les signifique un alto costo personal o laboral; no cambia de acuerdo con las circunstancias y actúa con honor en la búsqueda de los resultados. La integridad es lo opuesto a la corrupción, por lo cual garantiza una relación con los clientes, proveedores y subordinados, marcada por la honestidad y la confianza mutuas; y separada de las mentiras y las trampas.

Optimismo

“Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad; un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad” - Benjamin Franklin El optimismo es una de las principales fuentes de automotivación y el complemento ideal para la virtud de la “determinación”. Los gerentes optimistas entienden que la derrota es solo un contratiempo momentáneo, no se deprimen ante los problemas, no se dan por vencidos fácilmente y se levantan de las caídas con aún más energía. La importancia de una gerencia optimista radica en que su positivismo es un estímulo motivacional que favorece a toda la empresa afectando directamente el clima organizacional, el crecimiento y la productividad. El optimismo de la gerencia actúa como un contaminante que activa la energía, la moral y la creatividad de sus colaboradores.

Responsabilidad

La responsabilidad es una de las virtudes más importantes y necesarias en un gerente, porque a través de él, demuestra compromiso por sus actos y responde por sus decisiones y por las consecuencias que estas puedan generar sobre la empresa o sus integrantes. Un gerente responsable rinde cuentas de manera honesta, valiente y humilde; y jamás busca excusas para justificar los resultados, ni culpa a quienes dependen de él.

El rol del gerente moderno

Habilidades necesarias en un gerente moderno

Proactividad:

La proactividad tiene que ver con la capacidad de anticiparse a los cambios y de obtener beneficios a partir de ellos. Un gerente proactivo tiene la capacidad de anticiparse a los retos que presenta el entorno, toma la iniciativa y se esfuerza por obtener una ventaja competitiva. Es consciente de que debe asumir riesgos, pero lo hacen de forma creativa y audaz. Juan Luis Urcola, en su libro “Dirigir Personas: Fondo y Formas” (2010), afirma que: “El directivo proactivo no espera a que sean las circunstancias o los factores externos quienes resuelvan sus problemas o le propicien un entorno favorable para el cambio, sino que él mismo toma la

iniciativa, actúa, recorre y hace su propio camino, opta en cada momento por la mejor alternativa existente y asume la responsabilidad de los resultados”.

Estrategia

Eduardo Sterling, en su libro “Gerencia Moderna y Pensamiento Empresarial Estratégico” (2000) hace un comparativo entre Gerente Operativo y Gerente estratégico que explica claramente de qué se trata la habilidad de la estrategia:

“El gerente operativo está representado por el gerente tradicional... este percibe su ámbito de acción dentro de las “paredes de la empresa”, es el gerente “autodesconfiado”, practica la costumbre como norma de acción, se limita a controlar, no es innovador, por el contrario, le teme a la innovación, se aferra a actuar guiado por la costumbre y basa todas sus acciones en la experiencia pasada, en general no corre ningún riesgo. Este tipo de gerente considera a la empresa como un mundo aislado, por lo tanto, no ve más allá de su corto rango de actividad y responsabilidad, su iniciativa es limitada.

El gerente operativo carece definitivamente de pensamiento empresarial estratégico, y se circunscribe a actual como en el pasado y a acatar instrucciones de los órganos superiores. El gerente estratégico no tiene límites, al igual que el pensamiento, de hecho, su gestión la basa en el pensamiento empresarial estratégico. Constantemente está pensando, lleva a la empresa sobre sus hombros con suma inteligencia, observa el entorno, conoce lo interno y promueve los cambios y las transformaciones necesarias, siempre de manera oportuna y planificada. De esa forma toma ventaja de las oportunidades y esquivo o reduce el efecto de las amenazas; mediante el uso inteligente y razonado de las fortalezas de la empresa, promueve siempre la corrección de las debilidades de la organización, se proyecta al futuro y visualiza las necesidades de adaptación que aseguren el éxito y la supervivencia de la empresa. Su visión amplia e inteligentemente razonada le permite ser totalmente abierto a la participación de sus colaboradores. El gerente estratégico no teme a la competencia, no padece de “competifobia”, tiene una gran autoestima y confianza, enfrenta las adversidades como verdaderos retos a su capacidad, inteligencia y conocimiento, pero sobre todo a su capacidad de pensamiento empresarial”.

Trabajo en equipo

La gerencia de una organización debe tener la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir el trabajo en equipo alentando a sus colaboradores a trabajar con eficiencia, compromiso y responsabilidad; y garantizando una cohesión libre de competencias, protagonismos o rivalidades, que propicie el logro de los objetivos del grupo y de la organización. Un buen gerente conoce y potencializa las ventajas del trabajo en equipo, utiliza la sinergia y la dinámica que los grupos aportan en función de la productividad, el clima organizacional y el logro de las metas propuestas. El gerente que promueve el trabajo en equipo sabe que los logros obtenidos por el grupo siempre son mayores a la suma de los logros individuales de sus integrantes.

Manejo de conflictos

Esta habilidad le permite a la gerencia manejar constructiva y efectivamente los conflictos y verlos como fuentes de ideas y de soluciones para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Los conflictos pueden ser constructivos y productivos si se desarrollan sobre la base del diálogo y el respeto por la diversidad de pensamiento, si se estimula el debate y no se le da cabida a los comportamientos agresivos. Los gerentes deben evitar que los conflictos se conviertan en destructivos o que sean motivados por intereses individuales, ya que este tipo de conflictos envenena el clima laboral llenándolo de hostilidad y polarización.

Participación

La gerencia participativa es un estilo gerencial que promueve la participación de los colaboradores a través de sus ideas y sugerencias, para la solución de problemas y la toma de decisiones de la organización. Este estilo de gerencia, correctamente aplicado, optimiza el clima laboral, incrementa el espíritu de colaboración, es motivador, despierta el sentido de pertenencia y por consiguiente genera mayor eficacia y productividad. Para que este proceso funcione correctamente, la gerencia debe mantener suficientemente informados a sus colaboradores de la situación de la empresa, sus estrategias y sus objetivos; debe abonar el terreno con un cambio cultural donde demuestre confianza en ellos y debe involucrar la gente adecuada en el momento oportuno y en el contexto apropiado, de acuerdo con el tipo de decisión o problema a solucionar.

Motivación

La capacidad de motivación se ha convertido de una de las habilidades gerenciales más importantes. El gerente motivador es aquel que descubre y potencializa las fuerzas que inspiran e impulsan a sus colaboradores a producir los mejores resultados posibles y a que mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigida hacia los objetivos importantes.

El gerente motivador debe crear las condiciones adecuadas y proveer ciertos estímulos para que se adopten los comportamientos deseados, se desate el entusiasmo de su gente y se active su disposición para realizar determinado trabajo.

Comunicación asertiva

Sonia González (2011) propone una definición de asertividad muy apropiada para el contexto gerencial: "El asertividad es la habilidad de expresar ideas o deseos con equilibrio entre ser amable y franco, en forma adecuada. Sin pasividad ni agresividad. Porque la pasividad evita. Y la agresividad ofende". Así mismo Ferran Salmuri define el asertividad como: "Aquella habilidad personal que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma más adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás". Cada vez más las empresas necesitan contar con gerentes con modelos mentales equilibrados, capaces de comunicar sus necesidades e intereses de forma adecuada y sin violar los derechos de sus colaboradores; capaces de retroalimentarlos eficazmente, de manera objetiva y precisa, sin temores y sin excesos de autoridad.

Inteligencia emocional

Este término fue popularizado por el psicólogo estadounidense Daniel Goleman en su libro "Emotional Intelligence" escrito en 1995. En él, Goleman define la inteligencia emocional como: "La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos".

Históricamente se ha comprobado que los gerentes intelectualmente más brillantes no suelen ser los que más éxito alcanzan, en cambio sí los que demuestran ser emocionalmente inteligentes. Al respecto, Robert Cooper, en su libro "Inteligencia emocional aplicada al

liderazgo y a las organizaciones” (2005) explica que: “Las investigaciones recientes sugieren que un ejecutivo técnicamente eficiente con un alto coeficiente emocional es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás los conflictos en gestación que tienen que resolverse, lo asuntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a que hay que prestar atención, las distancias que se deber salvar o los vacíos que deben llenar, las conexiones ocultas que significan oportunidad, y las oscuras y misteriosas interacciones que prometen se de oro... y rentables”.

I.3 La organización proactiva, Empowerment y Benchmarking

El crecimiento económico y sustentable es uno de los principales objetivos que tiene México como país. Dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND) existen diversas líneas de acción necesarias para lograr el crecimiento económico deseable, siendo una de estas líneas fomentar y generar empresas de clase mundial para lograr competir a nivel internacional. Esto implica la necesidad de transformar la manera en que se desarrollan las organizaciones, es decir, es necesario propiciar el desarrollo de empresas de tal forma que desde su constitución logren estándares de calidad, servicio y productividad que les permita insertarse al mercado y tengan mayor potencial de éxito.

Desde hace más de seis años, el Estado ha desarrollado diversos planes para tratar de cambiar la cultura empresarial y fortalecer la formación empresarial. El objetivo ha sido generar una visión empresarial de largo plazo dentro de un contexto económico global, así como desarrollar conocimientos y competencias en los empresarios y los trabajadores. No obstante, los efectos aún no se han visto reflejados en el índice de competitividad que tiene México, al ocupar el lugar 46 entre 47 naciones, de acuerdo al World Competitiveness Yearbook 2009 (IMD, 2009). Uno de los factores que se analiza para determinar el índice de competitividad de países es la eficiencia en las organizaciones, donde se evalúa el grado en el cual el entorno del país fomenta un desarrollo innovador, rentable y responsable en las empresas, con indicadores como productividad, eficiencia, mercado laboral, mercado financiero, prácticas de dirección, actitudes y valores (Rosselet-McCauley, 2007).

Por otro lado, es importante resaltar el énfasis que tiene el papel del empresario como impulsor de cambio y desarrollo de las organizaciones, donde las prácticas de dirección, las actitudes y la visión del empresario son variables utilizadas para medir y elevar la competitividad. En este sentido, Chauca (2003: 38) sostiene que un factor determinante de la competitividad empresarial es el estilo de dirección, definido como “la forma característica en la que cada directivo maneja sus responsabilidades de trabajo, enfrenta los problemas cotidianos de la empresa y realiza las funciones administrativas”. La importancia del empresario radica en ser el actor principal, sobre todo de las micro y pequeñas empresas, ya que desarrolla

e implementa las decisiones estratégicas organizacionales, dependiendo de su actuar el rumbo de la organización. In fact, existen diversos estudios que analizan las características de personalidad y su relación con el desempeño organizacional, determinando que las variables que representan una orientación emprendedora (conjunto de características personales que determina la manera de percibir, analizar, tomar decisiones y desarrollar estrategias, tales como la proactividad, necesidad de logro, visión empresarial, innovación, locus de control, tolerancia a la ambigüedad) están relacionadas positivamente con un mayor nivel de competitividad (Norburn y Birley, 1988; Owens, 2003; Sanyal y Guvenli, 2004).

La visión empresarial es una de las variables que representa un comportamiento emprendedor ya que expresa las ambiciones que tiene el empresario y representa una imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la empresa. En este sentido, la visión puede ser determinante para mejorar el desempeño y desarrollo de las organizaciones, debido a que representa los objetivos y planes que tiene el directivo para su organización.

Por otro lado, la proactividad, entendida como el grado en el cual las personas emprenden acciones para influir en su entorno (Becherer y Maurer, 1999) es una variable representativa de la orientación emprendedora.

Proactividad Empresarial

Una de las principales escuelas de pensamiento del emprendedurismo centra su atención en las características del empresario tratando de explicar por qué algunos individuos inician nuevas empresas y por qué son exitosas. Diversas teorías determinan que la proactividad es un rasgo característico de los empresarios exitosos, así como la necesidad de logro, innovación, independencia, entre otros. De acuerdo a Bateman y Crant (1993) la proactividad implica tener la capacidad de cambiar las cosas, lanzar nuevas iniciativas, generar cambios constructivos, ser promotor de nuevas circunstancias. Para Weick (1983), citado por Larson et.al. (1986:385) “las personas proactivas son aquellas que toman el control, tienen iniciativa, son decisivos, firmes y consistentes...”. En la teoría de Glueck y Jauch (1984), citado en Larson et.al. (1986:386) “las

personas con proactividad establecen estrategias antes de verse forzados a reaccionar ante las amenazas del entorno”

La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que quiere hacerse y cómo se va a realizar. En otras palabras, el directivo con personalidad proactiva cree que la persona diseña su propio entorno y destino.

Del análisis de los diversos estudios sobre proactividad empresarial, resaltan seis características principales: 1) Buscar Oportunidades: estar siempre alerta con el fin de detectar circunstancias que favorezcan a una empresa; 2) Crear Oportunidades: hacer de las circunstancias una buena oportunidad que difícilmente es destacada por los demás; 3) Iniciativa: actuar por motivación propia; proponer ideas y acciones a ejecutar; 4) Promotor de nuevas circunstancias: crear ideas y acciones distintas a lo tradicional; nuevas formas de operar en distintas áreas de una empresa; 5) Anticipar problemas: prever situaciones difíciles que se puedan suscitar como la situación económica, competencia, clientes, desabastos de materia prima, entre otros; 6) Actitud de control: forma de actuar donde sobresale el deseo de dirigir, mandar y organizar.

Desarrollar un comportamiento proactivo en el empresario es necesario para generar empresas que puedan competir en diversos mercados. Es a través de la proactividad como el directivo puede responder a las necesidades del entorno, representando la manera en que perciben diversas situaciones, toman decisiones y diseñan las estrategias (Frese, Brantjes y Hoorn, 2002).

A manera de ejemplo se presentan modelos gerenciales, ya que existió la necesidad de desarrollar habilidades gerenciales para la gestión de las empresas.

Desde las prácticas industriales que se iniciaron con el Control de Calidad, la gestión total de calidad (TQM), el mejoramiento continuo, la gerencia por políticas hasta llegar a la reingeniería y la gestión por procesos.

Cabe mencionar que a continuación las señalaremos, aunque por los temas que nos marca el programa de la materia “Desarrollo de habilidades directivas” únicamente daremos la conceptualización de dos de ellas (Benchmarking y Empowerment). De todas formas, en la referencia bibliográfica de la presente antología se encontrarán las diversas fuentes de información para una posible consulta, en caso de querer ampliar y enriquecer el acervo cultural administrativo al respecto.

- Calidad total
- kaizen - Mejoramiento continuo
- Justo a tiempo – just in time
- Reingeniería
- Benchmarking
- Desarrollo a escala humana
- Empoderamiento – empowerment
- Servucción – producción de servicios
- Prospectiva
- Gestión logística teoría de restricciones – toc – (theory of constraints)
- Hoshin kanri – administración por políticas...

Benchmarking

El benchmarking es una estrategia de mejoramiento continuo, y como tal, es un proceso sistemático y continuo para evaluar procesos, productos y servicios, que representen mejores prácticas dentro de un contexto de empresa clase mundial.

Se le denomina igualmente como un proceso de referencia de competitividad clase mundial, pues sus mediciones y comparación se hacen teniendo como referencia indicadores de desempeño clase mundial.

Los procesos de Benchmark, por tanto, son estructurados y requieren de un diseño dentro de patrones clase mundial. El diseño de un proceso de Benchmarking debe estar acompañado de

la definición del proceso mismo y de las medidas de confrontación del desempeño del proceso o procesos analizados y comparados con estándares clase mundial.

Por tanto, un proceso de Benchmarking, requiere una planeación de sus diferentes etapas y es en sí mismo un proyecto de mejoramiento continuo.

En este contexto el Benchmarking es un proceso que, mediante un proyecto específico, compara los desempeños de uno o varios procesos de una empresa, con organizaciones de referencia que tienen desempeños superiores, mejores prácticas en procesos similares en otras empresas o en los sectores a los cuales pertenece la empresa.

El Benchmark puede realizarse comparándose con otra empresa que acepta ser referente, o pueden evaluarse los procesos internos frente a indicadores espejo clase mundial que están disponibles en el mercado. La esencia del Benchmark es la decisión que toma una empresa de comparar sus desempeños frente a estándares clase mundial en su industria y ponerlos como referentes de su proceso de mejoramiento continuo y competitividad.

Por ello, los procesos de Benchmark, son el resultado de alianzas entre empresas o producto de investigaciones primarias o secundarias realizadas por una consultoría externa especializada.

Como parte de un sistema de calidad, el Benchmark, requiere de un levantamiento de procesos, de la conformación y capacitación de un equipo que realice el estudio, de una identificación de los socios de referencia o de los estándares clase mundial, con los cuales se quiere comparar la medición como referente clase mundial, debe existir la recopilación y procesamiento de la información y por ende la elaboración de un informe final y de una estrategia de mejoramiento interna o en una alianza de aprendizaje con la empresa referente.

La utilidad de este proceso de aprendizaje organizacional es indudable y contribuye, no sólo al mejoramiento de las empresas que lo emprenden, sino también a la creación de una cultura de excelencia con estándares de alta calidad. Éstas, entre los mejores de clase, son el reto de las empresas que quieren ser competitivas en el futuro.

El empoderamiento (Empowerment)

Liderazgo y trabajo en equipo, tienen una relación intrínseca con el empoderamiento, pues implica definir la capacidad que tiene un líder o un equipo de tomar decisiones frente a las situaciones que confronta. Es repensar el concepto de autonomía con responsabilidad, frente a las prácticas gerenciales tradicionales, donde las decisiones se asocian con poder.

Empoderamiento implica e incluye conceptualmente, el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores para que tomen decisiones, como si fueran dueños o propietarios de su propio trabajo. El principio tradicional, se delega autoridad, pero no responsabilidad, se reemplaza delegar autoridad y responsabilidad.

“Empowerment With Accountability” dicho de otra manera se delega autoridad y responsabilidad con sus consecuencias claramente definidas.

Cuando una organización decide empoderar a sus líderes o a los equipos de trabajo, significa que abandonan un modelo de gestión tradicional, donde sólo se reciben órdenes, se controla, se vigila, se aprueba o desaprueba, porque se es el superior, sin que existan razones distintas a la autoridad. Es por tanto un viraje conceptual muy de fondo, que cambia no solamente la toma de decisiones, sino también la manera de rendir cuentas y por ende la cultura de gestión de la organización.

Antes de hablarse de empoderamiento, campañas de motivación, conformación de grupos primarios y además intensa capacitación en trabajo en equipo, eran estrategias que estimulaban la participación de los colaboradores y sus compromisos con los objetivos organizacionales. Eran capacitaciones y entrenamientos donde la teoría recibida entraba en conflicto con la vivencia real del día a día, donde no había trabajo en equipo, donde no era posible tomar decisiones sin la aprobación del jefe. En ese mar de contradicciones es donde surge al empoderamiento como una práctica y una habilidad gerencial.

El concepto del empoderamiento surge como una manera para estimular el liderazgo y la apropiación de objetivos organizacionales, esta iniciativa pionera se consolida como una estrategia de mejoramiento frente a las prácticas tradicionales de delegación. Además, como práctica para incrementar la motivación de los colaboradores y su sentido de pertenencia.

El empoderamiento como práctica gerencial requiere de unos elementos fundamentales, a saber:

- Definir el alcance y límites del empoderamiento.
- Establecer claramente los niveles de autoridad y de poder para la toma de decisiones.
- Diseñar el procedimiento y el alcance en la capacidad de ejecución de las decisiones que se tomen.
- Acordar los topes y niveles de la autonomía en el uso y decisiones sobre los recursos de que se dispone.
- Definir y acordar indicadores de resultados.
- Establecer los alcances de las responsabilidades sobre los resultados que se delegan.
- Seguimiento, seguimiento, seguimiento.

En este contexto, el empoderamiento no es que cada quien haga lo que se le ocurre.

El empoderamiento entonces es un proceso planeado de delegación con asignación de atribuciones y responsabilidades medibles acordadas con quien recibe la facultad para la toma de decisiones, dentro de las políticas y orientaciones de la compañía.

No puede por tanto un proceso de empoderamiento ser una vía distinta a la que señalan las políticas organizacionales en todas sus áreas de acción.

El empoderamiento así entendido, se ejerce dentro del marco de las políticas organizacionales.

El empoderamiento para que se arraigue como una práctica de gestión exige:

- Que sea una decisión institucional orientada hacia la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
- Una definición clara de los alcances y procedimientos para ejercer el empoderamiento que cada quien o el grupo recibe. Por tanto, el empoderamiento debe estar documentado y legitimado a nivel de toda la organización.
- Deben crearse y ejecutarse sistemas de medición, auditoría y seguimiento a los procesos de empoderamiento. Dejarlos a la deriva es un riesgo institucional que no debe asumirse.
- Deben existir procesos de retroalimentación para el mejoramiento de los procesos empoderados.
- El liderazgo de los empoderados, la confianza que generen en su proceso de toma de decisión, construirán credibilidad y consolidaran el proceso que al final hace que los colaboradores sientan que los objetivos organizacionales, también son los suyos.

Una visión compartida será el resultado de una organización con políticas y procedimientos claros de empoderamiento en sus gerentes, los colaboradores y sus equipos de trabajo.

Unidad II

Administración del tiempo

2.1 Determinación de objetivos y prioridades

La administración es un proceso muy particular que consiste en actividades de previsión, planeación, organización, ejecución, dirección y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados. En este proceso intervienen seres humanos y otros recursos; técnicas, materiales y el tiempo. “¡Tiempo es lo que me hace falta!” “¡Es que no me alcanza el tiempo!” Es típico escuchar estas expresiones en boca de directivos de alto nivel. Cabe preguntarse:

¿Saben administrar su tiempo? ¿Administran sus actividades en el tiempo adecuado? ¿Qué tan eficientes son?

Tiempo

Para los griegos de la época clásica el tiempo era un dios: Cronos. La Enciclopedia ilustrada Cumbre lo define como la “relación que se establece entre dos o más fenómenos, sucesos, cuerpos u objetos”. Mauro Rodríguez (1999) explica que para el ser humano el tiempo “es la vida que se procesa y se construye, se despliega y hacia el final se repliega”.

La importancia del tiempo estriba en seis características

- Igualitario. Todos, pobres y ricos, tenemos la misma oportunidad de disfrutar el tiempo.
- Inelástico. No podemos recortar o ampliar el tiempo. El día tiene 24 horas.
- Indispensable. Para desarrollar cualquier actividad necesitamos tiempo.
- Insustituible. El tiempo no se puede reponer.
- Inexorable. El tiempo transcurre, suceda lo que suceda.
- Invaluable. El tiempo no tiene precio.

Administración del tiempo

Es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las personas y de las sociedades, ya que el tiempo no existe en sí. Mauro Rodríguez (1999) afirma que la administración del tiempo es la administración de sí mismo, el manejo adecuado de los recursos de todo orden, pues no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo. Administrar el tiempo es administrar la vida; malgastar el tiempo es malgastar la vida. La administración del tiempo es una forma de ser y de administrar la vida.

Uno de los elementos que tradicionalmente equilibra el balance entre trabajo, estudio y familia es el factor tiempo. Este elemento hace que nuestra vida se divida en un sistema de ejes, con cuatro tipos de relaciones:

- Importante-urgente (crisis, problemas, proyectos contra reloj).
- No importante-urgente (reuniones, llamadas, interrupciones innecesarias).
- Importante-no urgente (planeación, relajación necesaria, previsión).
- No importante-no urgente (cosas triviales, algunas llamadas, ocio, relajamiento excesivo).

Manejo del tiempo

Lo ideal es que se trabaje la relación importante-no urgente. En ésta se pueden conseguir más elementos que ayuden a equilibrar nuestras vidas, pero en la práctica hacemos que el tiempo la transforme en urgente, y entonces comienzan los problemas.

Para lograr mantener esta relación con sus características originales, el individuo debe conectarse con la misión que tenga, revisar sus roles, actuaciones o papeles que desempeña; ser lo suficientemente abierto para modificar las metas, organizarse a plazos más largos y ejecutar cada acción con integridad, lo que significa cumplir sus compromisos y estar en una constante evaluación.

Con el fin de enfocar los temas de la urgencia y la importancia con mayor efectividad, analizaremos a continuación la tabla 5.1, Matriz de administración del tiempo, que clasifica nuestras actividades en cuatro cuadrantes.

El cuadrante I representa lo que es urgente; se atiende a un cliente furioso, nos encontramos en una fecha tope, reparamos una máquina arruinada, nos sometemos a cirugía cardíaca o ayudamos a un niño que llora por haberse lastimado.

TABLA 5.1 Matriz de administración del tiempo

I. Urgente	II. No urgente
Crisis. Problemas. Plazos que vencen.	Preparación. Prevención. Clarificación de valores. Planeación. Construir relaciones. Relajación necesaria. Crecimiento interior.
III. Urgente pero no importante	IV. No urgente ni importante
Interrupciones innecesarias. Reportes innecesarios. Juntas irrelevantes. Algunas llamadas y correos. Asuntos menores de otros.	Trivialidades. Trabajo sólo por ocuparse. Algunas llamadas y correos. Actividades de escape. Correo irrelevante. Televisión excesiva. Relajación excesiva.

Fuente: (Adaptada). Stephen Covey, Merrill A. Roger, Merrill, Rebecca R., Primero, es lo primero, Paidós, México, 1996.

El cuadrante II incluye actividades que son importantes, pero no urgentes. Es el cuadrante de la calidad, en el que planificamos a largo plazo, anticipamos y prevenimos problemas, otorgamos poder a los demás, ampliamos nuestra mente e incrementamos nuestras habilidades mediante la lectura y el continuo desarrollo profesional. En este cuadrante visualizamos el modo de ayudar a nuestros hijos en sus problemas, nos preparamos para reuniones y presentaciones importantes o invertimos tiempo en las relaciones al escuchar de manera atenta y sincera. Al incrementar el tiempo que pasamos en este cuadrante, nutrimos y ampliamos el cuadrante I.

El cuadrante III es casi un fantasma del cuadrante I. Incluye las cosas que son urgentes, pero no importantes. Es el cuadrante del engaño. El ruido de la urgencia crea una importancia ficticia. Sin embargo, las actividades reales, cuando son importantes, sólo son para el prójimo. Muchas llamadas telefónicas, reuniones y visitas inesperadas se encuentran en esta categoría. En realidad, pasamos mucho tiempo en el cuadrante III para satisfacer las prioridades y expectativas de los demás.

El cuadrante IV incluye las actividades que no son urgentes ni importantes. Es el cuadrante de la pérdida de tiempo. Por supuesto, no debemos permanecer allí todo el tiempo. Pero luego de sufrir los ajetreos y contrariedades que deparan los cuadrantes I y III, a menudo nos escapamos al cuadrante IV para sobrevivir. El cuadrante IV no representa supervivencia sino deterioro.

Lo principal en la administración del tiempo

Lo primero son las cosas que el lector considera de más valor hacer, pues lo mueven en la dirección correcta y le ayudan a conseguir el propósito expresado en los estatutos de su misión y visión.

Identificar sus roles o papeles

Debe crear sinergia entre los roles que le toca desempeñar. Debido a que nuestros roles naturales surgen de nuestra misión y que cada rol es una responsabilidad, podemos afirmar que todo rol contiene cuatro necesidades: físicas (requiere o crea recursos), espirituales (conoce la misión y los principios), sociales (implica la relación con los demás) y mental (exige aprendizaje). Las habilidades del directivo radican en lograr el equilibrio en las cuatro áreas, como se muestra en la figura 5.1.

Seleccionar las metas del cuadrante II en cada rol

Le recomendamos fijar metas alcanzables a largo y mediano plazos. El término contexto nos recuerda que el liderazgo personal no consiste tan sólo en una vista a largo alcance, sino en una comprensión de amplio alcance. Asimismo, conviene llevar una lista de quizás y, finalmente, establecer metas semanales. Aquí pondremos en práctica cuatro habilidades humanas para administrar el tiempo adecuadamente.

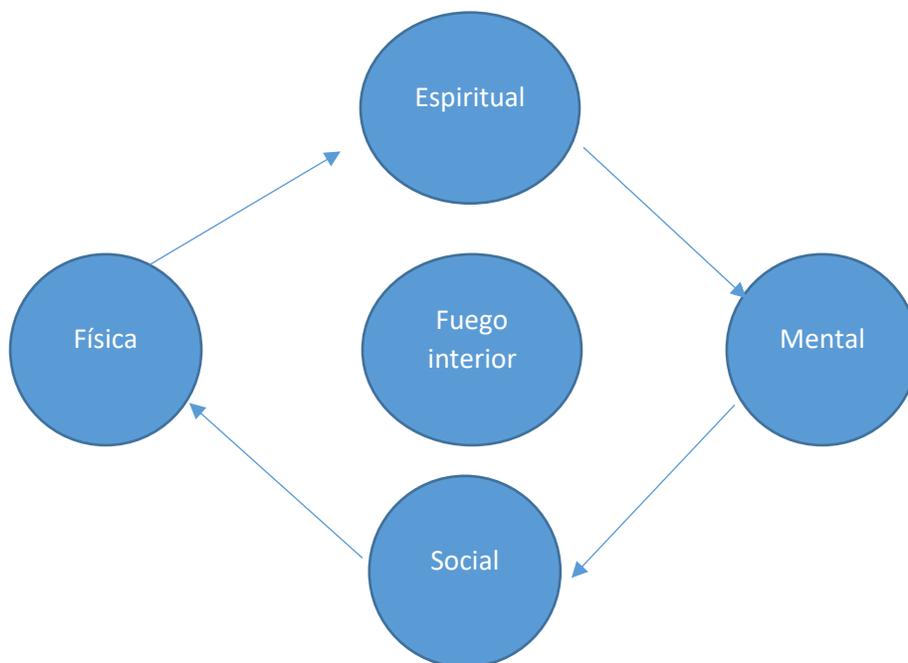


FIGURA 5.1 Equilibrio y sinergia entre las cuatro necesidades.

Fuente: (Adaptada). Stephen Covey, Merrill A. Roger, Merrill, Rebecca R. Primero, es lo primero, Paidós, México, 1996.

- Autoconocimiento. Nos da la evaluación exacta de nuestra capacidad y el saldo de nuestra cuenta de integridad personal. Capacidad para crear integridad.
- Conciencia. Sincroniza la misión y los principios respondiendo a las preguntas ¿qué?, ¿por qué? y ¿cómo?
- Voluntad independiente. Permite realizar elecciones para trascender los antecedentes, el guión y las circunstancias.
- Imaginación creativa. Visualizamos, concebimos las posibilidades existentes más allá de la experiencia directa.

Crear un marco de toma de decisiones para la semana

Aquí se vincula:

- La urgencia con la importancia a largo plazo.
- Las necesidades percibidas con las necesidades fundamentales.
- Las tareas y actividades de la dirección.

La perspectiva de la semana que urge planificar o renovación (en un periodo para recrear y reflexionar) semanal y diariamente. A esto se le llama renovación equilibrada. Se necesita ver también el todo en todas las partes para apreciar el contenido en su justa dimensión dentro del contexto.

Ejercer la integridad en el momento de la elección

Es la prueba del carácter y las facultades. Algunos de los factores que influyen en el momento de elegir son:

- La urgencia (lo inmediato).
- El espejo social (lo agradable y popular).
- Nuestras expectativas.
- Las expectativas de los demás.
- Los valores profundos (lo que a la larga creemos importante).
- Los valores operacionales (lo que a corto plazo deseamos).
- Nuestro guión.
- Nuestro conocimiento.
- Nuestra conciencia.
- Nuestras necesidades fundamentales.
- Nuestros deseos.

Sin embargo, a final de cuentas, la elección deberá estar centrada en nuestros principios; por ello debemos preguntar con intención, escuchar sin excusas y actuar con valentía.

Evaluar

Permite cerrar el círculo. Nos otorga el poder para convertir nuestras semanas en una espiral ascendente de aprendizaje y vida. Algunas preguntas que ayudan a evaluar son: ¿Qué metas alcancé? ¿Qué me capacitó para lograrlas? ¿Qué desafíos enfrenté? ¿Cómo los superé? ¿Fue el logro de esas metas el mejor empleo de mi tiempo? ¿Me impidió concentrarme en estas metas ver las inesperadas oportunidades para el mejor uso de mi tiempo? ¿Hizo el alcance de estas metas algún aporte a mi cuenta de integridad personal? Como consecuencia de mi elección, ¿empleé mi tiempo mejor de lo que había planeado?, entre otras preguntas que le permitirán realizar la autoevaluación de cómo administra su tiempo y con ello su vida.

2.2 Uso de agenda y 2.3 Delegación

Enfoques sobre administración del tiempo

Los enfoques sobre administración del tiempo tienen algún valor; todos representan una contribución importante. Pero si el paradigma básico de un enfoque es defectuoso o incompleto, su aplicación, por efectiva que sea, no brindará resultados óptimos. El hecho de que aun esforzándonos en la aplicación de alguno de estos enfoques no lograremos mejorar los resultados de modo significativo indica que hay un problema con el paradigma básico. Cada persona, al igual que el directivo, es diferente; adopte el modelo que se ajuste a sus necesidades.

Enfoque organícese (orden)

Este enfoque sostiene que la mayoría de los problemas concernientes a la administración del tiempo se deben al caos, a la falta de orden en nuestra vida. A menudo no podemos hallar lo que deseamos en el momento en que lo deseamos. En la mayoría de los casos la solución que se propone son los sistemas: sistema de archivo, sistema de bandeja de entrada-bandeja de salida, sistema de recordatorios, sistema de base de datos. Habitualmente el rasgo central de estos sistemas es la organización en cuatro ámbitos:

- Organización de las cosas: ordenar todo, desde el espacio de la oficina hasta el espacio de la cocina.
- Organización de las tareas: establecer el orden y la secuencia de los asuntos pendientes.
- Organización de las personas: especificar lo que usted puede hacer y lo que los demás pueden hacer, delegar, crear sistemas de seguimiento para mantenerse al tanto de lo que está sucediendo.
- Tiempos y movimientos: analice el proceso y flujo de sus funciones (¿cuál primero y por qué?).

Este enfoque no sólo es pertinente para los individuos sino también para las organizaciones. Cuando una empresa se encuentra en dificultades, es el momento propicio para reorganizar, reestructurar, movilizar y actuar todos juntos.

Ventajas. La organización ahorra tiempo y puede alcanzar una mayor eficiencia. Se economiza esfuerzo. La organización aporta claridad mental y orden.

Desventajas. El peligro consiste en que la organización se convierte a menudo en un fin en sí misma en lugar de ser un medio al servicio de fines importantes. A veces se dedica mucho tiempo a organizar, mismo que podría ser aprovechado para producir. Mucha gente que se ocupa en organizar cree que está consiguiendo que las cosas se hagan, cuando en realidad es posible que esté retrasando una tarea importante. Un exceso de organización ya no es una ventaja sino una desventaja. Si incurrimos en tal práctica podemos llegar a preocuparnos por minucias, a ser sobreestructurados, inflexibles y mecánicos. Esto puede sucederle tanto a una empresa como a un individuo.

Enfoque 101 (habilidades)

Este enfoque se basa en el paradigma según el cual administrar el tiempo es una habilidad (como hacer cálculos o manejar un procesador de palabras). Para desempeñarnos con efectividad en el mundo actual tenemos que dominar ciertas habilidades básicas, por ejemplo:

- Usar un planificador o una agenda de citas.
- Confeccionar listas de asuntos pendientes.
- Fijarnos metas.
- Delegar.
- Organizar.
- Priorizar.

La teoría sostiene que estas habilidades básicas representan una forma de alfabetización social necesaria para la supervivencia. La falta de habilidad para planificar, fijar metas o delegar puede tener un efecto perjudicial en una organización. Como parte de sus programas de desarrollo de recursos humanos, muchas empresas organizan cursos y recurren a cintas grabadas y folletos para enseñar las habilidades básicas a sus empleados.

Ventajas. Se logran algunas mejoras, sobre todo en lo que se refiere a las habilidades laborales valoradas por la empresa.

Desventajas. Como primer problema debemos mencionar la profundidad y la calidad de la capacitación. ¿Qué paradigmas fundamentales se enseñan? ¿Están relacionados con los principios correctos? ¿Difunden supuestos inexactos sobre la naturaleza de la vida y la efectividad?

Más que de la habilidad o la técnica, la calidad individual o empresarial depende de que tanto el carácter como la conducta estén en armonía con los principios correctos. Gran parte de la enseñanza que se imparte en la actualidad sobre administración del tiempo es una mezcla de técnicas y habilidades para ahorrar tiempo, apoyada en principios como la organización y la priorización. Pero pocas veces se capacita a la gente para aplicar estos principios adecuadamente. Las habilidades por sí solas no son la solución

Los enemigos del tiempo

Administrativamente, se le llama enemigos del tiempo a todas aquellas interrupciones, actitudes, ruidos o sistemas deficientes que roban el tiempo o perjudican a la planeación de éste. En la tabla 5.3 se presentan los principales enemigos del tiempo.

Ladrones del tiempo del directivo

Los ladrones del tiempo son aspectos que roban y despojan del tiempo al directivo para realizar lo planeado, así como a su equipo de trabajo. A continuación, se presentan los aspectos que se convierten en ladrones del tiempo del directivo.

- Planeación deficiente, ya sea porque los objetivos no quedan claros o porque falla su distribución en las cuatro categorías: inmediatos, a corto, mediano y largo plazos.
- Jerarquización insuficiente de prioridades.

- Incapacidad para decir no, fuente, a su vez, de múltiples interferencias extrañas.
- Poca habilidad en el manejo de las interrupciones.
- Resistencia a delegar, o no saber cómo hacerlo en forma adecuada.
- Falta de motivación y disciplina del directivo y de su equipo.
- Abarcar mucho y apretar poco (empeño en hacer demasiadas cosas al mismo tiempo).
- No saber decir no.
- Apoyo secretarial ineficiente.
- El Internet mal utilizado.
- Consulta de páginas web sin metas.

TABLA 5.3 Enemigos del tiempo

Externos	Internos
Interrupciones del teléfono	No saber decir no
Interrupciones por visitas inesperadas	Querer acaparar actividades por no saber delegarlas
Urgencias	Sobreestimar las propias capacidades
Mobiliario incómodo	Subestimar las propias capacidades
Incapacidad de los subalternos	Aplazar, dejar las cosas para después
Falta de información adecuada	Indisciplina en el cumplimiento de los propios planes
Exceso de reuniones	Confusión y desorden en la propia oficina
Liderazgo deficiente	Falta de motivación; indiferencia
Trámites excesivos (burocracia)	Tensión y preocupaciones
Ruidos y distracciones visuales	Obsesión por lo trivial, meticulosidad
Sistemas de comunicación deficientes	Inconstancia, hábito de dejar tareas inconclusas
Internet	Cuando navega sin un fin

El uso del tiempo es fundamental para el directivo y el ejecutivo por cinco poderosas razones que no deben olvidarse:

1. El directivo tiene que alcanzar la eficiencia y obtener resultados.
2. El directivo es responsable no sólo de su propio tiempo, sino también del tiempo de otros, principalmente de sus subalternos.
3. El directivo tiene mayor compromiso y responsabilidad que todo su equipo.
4. El directivo es la guía o líder a seguir; por lo tanto, tiene que pregonar con el ejemplo.
5. El directivo tiene que saber las 24 horas del día todo lo que sucede en su empresa.

Referencias bibliográficas

- John Arbeláez Ochoa, H. S. (2014). *MODELOS GERENCIALES Un marco conceptual*. Obtenido de Centro de investigación y desarrollo empresarial -CIDE:
<https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Modelos%20Gerenciales-un%20marco%20conceptual%201era%20Ed%202014.pdf>
- Salazar, A. L. (mayo-agosto de 2010). *La proactividad empresarial como elemento de competitividad*. Obtenido de Redalyc, Revista Ra Ximhai Universidad Autónoma Indígena de México:
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46115146011.pdf>
- Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas, segunda edición*. Obtenido de Mc Graw Hill:
<http://sedboyaca.gov.co//wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Virtual, U. (s.f.). *El rol del Gerente moderno*. Obtenido de
http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_IV_Rol_Gerente_Moderno.pdf