



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Propuesta de las principales competencias estratégicas en la alta dirección, para una efectiva toma de decisiones en las MiPyMES.

Tesis

Alejandro Rojas Quintero



Cd. Mx

2018



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 Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Propuesta de las principales competencias estratégicas en la alta dirección, para una efectiva toma de decisiones en las MiPyMES.

Tesis

**Que para obtener el título de:
Licenciado en administración**

**Presenta:
Alejandro Rojas Quintero**

**Asesor:
Mtra. Martha Santiago García**



Cd. Mx.

2018

ÍNDICE

Introducción	1
Planteamiento del problema:	2
Pregunta de investigación:	2
Preguntas específicas	2
Objetivo de investigación:	3
Objetivos específicos:	3
Justificación	4
Alcance y limitaciones	4
Aportaciones	4
Estructura capitular	5
Capitulo I. MiPyMES	7
1.1. Definición de empresa	7
1.2 Clasificación de las empresas	8
1.3 Definición de MiPyMES	10
1.4 Características de las MiPyMES	11
1.5 Importancia de las MiPyMES en México	14
1.6 Principales problemas en las MiPyMES	16
1.7 Ventajas y desventajas en las MiPyMES	21
Capítulo II. Administración	22
2.1 Definición	23
2.2 Autores principales de la administración	25
2.3 Proceso administrativo	29
2.3.1 Planeación	29
2.3.2 Organización	30
2.3.3 Dirección	33
2.3.4 Control	49
2.4 Administración estratégica	51
2.5 Administración basada en competencias	55
2.6 Alta dirección	57

Capítulo III Toma de decisiones	58
3.1 Teoría de decisiones	62
3.2 Modelos en la toma de decisiones	63
3.3 El proceso de toma de decisiones	66
3.4 La solución de problemas	67
Capítulo IV. Competencias	69
4.1 Definición	69
4.2 Tipo de competencias	71
4.3 Competencias estratégicas	84
4.4 CONOCER	87
Capítulo V. Metodología	91
Capítulo VI. Aplicación de instrumentos y análisis de resultados	93
Capítulo VII. Propuesta de principales competencias estratégicas para la efectiva toma de decisiones en las MiPyMES	108
Conclusiones	113
Bibliografía	114
Anexos (cuestionario)	116

Dedicatorias

A mis padres y hermana: excelentes seres humanos que con su amor me han enseñado que la felicidad es un camino por el cual nos encontramos a muchas personas que ocupan un tiempo y un espacio durante el viaje, pero que, a pesar de todo, los que siempre han permanecido conmigo en momentos de dicha y de tribulación son ellos... y por ellos vale la pena descifrar el designio que dios me dio en este tiempo y espacio.

A mi familia... que con su amor y apoyo incondicional son participes en la realización de este proyecto. Cuando los aprendizajes de la vida han sido difíciles, me han tendido la mano para caminar todos juntos con amor.

Para mis seres queridos... amigos y demás personas que estuvieron, están y permanecerán en mi corazón durante mi existencia... personas con las que he compartido risas, enojos, miedos, llantos, pero sobre todo momentos de dicha y felicidad.

Para ese ser que me ha permitido estar en su vida, como se encuentra hoy en la mía y me ha dado la seguridad de mostrarle y brindarle lo que soy.

Agradecimientos

En primer lugar y como base fundamental de mi vida. Le agradezco a dios por permitirme vivir esta vida llena de aprendizajes, sin su presencia nada en mi camino tendría sentido.

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**... magnánima casa de estudios, que por experiencia propia puedo gritar a viva voz: "Por mi raza hablara el espíritu" su amor por la sociedad y por el conocimiento, no tiene barreras, límites ni muros. Su sabiduría es inmensa.

A la maestra Martha Santiago... excelente catedrática, pero que su calidad de persona sobrepasa por mucho, su capacidad docente. Tengo el privilegio de conocer su esencia más allá de un salón de clases.

Al cuerpo académico que participo en el focus group; alumnos y empresarios que contribuyeron en la aplicación de los cuestionarios gracias...

Al personal académico y administrativo que en todo momento apoyo el trámite de la presente investigación.

Introducción

Las empresas en nuestro país se desenvuelven en un entorno cada vez más complejo, lleno de demandas inconstantes que obstaculizan poder administrar un negocio de forma eficiente.

Las micro, pequeñas y medianas empresas “**MiPyMES**” quedan cada vez más desprotegidas ante la competencia que hoy en día ejercen las empresas grandes o transnacionales, afectando y obstaculizando notablemente su crecimiento y desarrollo. La administración y gestión de las **MiPyMES** en México, en la mayoría de los casos carecen de conocimientos profesionales que coadyuven a una mejora palpable de sus recursos e ingresos, esta disyuntiva no quiere decir que el hecho de que exista un administrador al frente del negocio cambiara todo por arte de magia, sin embargo, si puede tomar decisiones más oportunas para la mejora de la empresa.

Un problema común de las **MiPyMES** son su poca eficiencia para toma decisiones por parte de la alta dirección (normalmente son los mismos dueños del negocio); que, en lugar de contribuir a la mejora continua de su negocio, por sus bajos o nulos conocimientos en administración terminan complicando la misión y visión del negocio impidiendo el desarrollo en el mercado empresarial.

La alta dirección como piedra angular de las empresas, se encarga de tomar las principales decisiones que marcan el camino por el cual se enfocaran los esfuerzos de los trabajadores. En este punto radica la importancia de ser competente en el desarrollo de sus funciones. El desarrollo de ciertas competencias es fundamental para la trascendencia de las empresas, su valía no es solo productiva para el trabajador, las empresas también se ven beneficiadas por contar con personal competente para el desempeño de todas las funciones que se realizan dentro de la misma.

De esta manera surge la inquietud de realizar este trabajo; en México las **MiPyMES** son parte esencial para el desarrollo económico del país, razón por la cual es importante conocer cuál es la formación adecuada que debe tener la alta dirección en aspectos estratégicos que contribuyan a un desempeño eficiente y eficaz de la organización.

- **Planteamiento del problema:**

Para el crecimiento económico de México se requiere, entre otras alternativas, la creación, desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de sus empresas. Aproximadamente el 99 % de las empresas en México son **MiPyMES** (INEGI 2014)¹, se consideran la columna vertebral de la economía, son generadoras de empleo y generan más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB).

Con el transcurso del tiempo muchas **MiPyMES** se ven afectadas, en la mayoría de los casos por una mala administración estratégica y administrativa, a lo que conlleva a una mala toma de decisiones.

Quienes están en la alta dirección deben conocer cuáles son esas principales estrategias que deben poseer, por ello es importante darles a conocer las mismas para que la toma de decisiones sea más efectiva y no pongan en peligro su existencia y permanencia.

- **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las principales competencias estratégicas en la alta dirección, para una efectiva toma de decisiones en las **MiPyMES**, de la ciudad de México?

- **Preguntas específicas**

¿Cuáles son las características de las **MiPyMES** en la ciudad de México?

¿Cuáles son las funciones principales de la alta dirección?

¿Cuáles son los modelos más representativos para la toma de decisiones?

¹Anexo 1

- **Objetivo de investigación**

Determinar las principales competencias estratégicas en la alta dirección, para una efectiva toma de decisiones en las **MiPyMES** de la ciudad de México

- **Objetivos específicos**

Investigar las principales características en las **MiPyMES** de la ciudad de México

Describir las funciones principales de la alta dirección

Identificar los modelos más representativos para la toma de decisiones

Matriz de congruencia e investigación	
PREGUNTA GENERAL	
¿Cuáles son las principales competencias estratégicas en la alta dirección, para una efectiva toma de decisiones en las MiPyMES , en la ciudad de México?	
OBJETIVO GENERAL	
Determinar las principales competencias estratégicas en la alta dirección, para una efectiva toma de decisiones en las MiPyMES en la ciudad de México	
PREGUNTAS PARTICULARES	OBJETIVOS PARTICULARES
¿Cuáles son las características de las MiPyMES en la ciudad de México?	Investigar las principales características de las MiPyMES en la ciudad de México
¿Cuáles son las funciones principales de la alta dirección?	Describir las funciones principales de la alta dirección
¿Cuáles son los modelos más representativos para la toma de decisiones?	Identificar los modelos más representativos para la toma de decisiones

- **Justificación**

La importancia de la realización de la presente investigación se centra en identificar y analizar las principales competencias estratégicas que requiere la alta dirección en una **MiPyMES** en la ciudad de México, que le permita tomar decisiones que le conlleven al óptimo desarrollo y crecimiento de la organización para poder ser más competitiva y seguirse manteniendo en el mercado, ya que muchas de ellas desaparecen antes de los dos años perjudicando socialmente y económicamente al país.

- **Alcance y limitaciones**

En esta investigación se desarrollará una propuesta general de las principales competencias estratégicas en la alta dirección, para una efectiva toma de decisiones en las **MiPyMES** de la ciudad de México, aplicando la metodología e instrumentos de investigación apropiados para obtener a través de su análisis las competencias estratégicas principales que ayuden a una efectiva toma de decisiones en las **MiPyMES** de la ciudad de México.

- **Aportaciones**

Dicha investigación aportará una propuesta de las principales competencias estratégicas que requiere la alta dirección en las **MiPyMES** en la ciudad de México, para que se puedan tomar decisiones de manera efectiva, ayudando a que estas empresas no desaparezcan como en su mayoría, antes de los primeros dos años de su creación.

- **Estructura capitular**

En el capítulo uno, se describe de forma general las **MiPyMES** en México, dando una descripción breve sobre cuáles son sus principales características y la importancia de las mismas, por otra parte, aborda los problemas que enfrentan y las ventajas y desventajas que dichas empresas afrontan.

El capítulo dos aborda la administración de forma general, describiendo que es la administración, como se da el proceso administrativo y en qué consiste cada etapa. La importancia de este capítulo radica principalmente en la etapa de dirección ya que describe de forma particular la dirección, tercera etapa del proceso administrativo en donde se da el proceso de toma de decisiones y se describe de forma general cada uno de los factores que influyen en la dirección como el liderazgo, la comunicación, la programación neurolingüística, la inteligencia emocional, supervisión, motivación y esencialmente la toma de decisiones. Posteriormente en el mismo capítulo tendremos un tema sobre alta dirección.

El capítulo tres se centra en la toma de decisiones, abordando la teoría de decisiones, los modelos de toma de decisiones, el proceso de toma de decisiones y la solución de problemas.

En el capítulo cuatro describe de forma general que son las competencias, cuales son los tipos de competencias, que son las competencias estratégicas y su relación con la alta dirección.

Por otra parte, el capítulo cinco consiste en la metodología a seguir en esta investigación, describiendo como se desarrollará la investigación y como se aplicarán los instrumentos de investigación.

El capítulo seis describe la aplicación de instrumentos y herramientas de investigación, y el análisis de los mismos instrumentos para la elaboración de la propuesta de las principales competencias estratégicas

Por último, el capítulo siete consta de la elaboración de la propuesta de las principales competencias estratégicas para la efectiva toma de decisiones de las **MiPyMES** en la ciudad de México.

Capítulo I. MiPyMES

1.1. Definición de empresa

En los albores de la humanidad el hombre tenía que ser autosuficiente para satisfacer sus necesidades, ante esta adversidad, cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente de acuerdo a sus capacidades y habilidades. Derivado de esta situación surgen los primeros conocimientos prácticos de la administración y nacen las primeras empresas en su forma rudimentaria, porque de acuerdo a la universalidad de la administración todo grupo social tiene que ser administrado².

“Una **empresa es una unidad económico-social**, integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, el cual tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios”³

La definición empresa no hace ningún tipo de clasificación, solo conceptualiza el esfuerzo humano y la armonización de los diversos recursos con los que se cuentan para satisfacer determinada necesidad, es decir, este concepto es aplicable a cualquier tipo de organización.

Es evidente que el concepto de empresa es tan amplio y diverso de acuerdo a la perspectiva desde la cual se analice, se puede concebir desde el aspecto jurídico, económico, administrativo, social, entre otros.

²La micro y pequeña empresa mexicana. Información recuperada en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm>. 15-05-17

³ Definición de empresa y sus funciones. Información recuperada en: <https://www.gestiopolis.com/definicion-de-empresa-y-sus-funciones-el-ejemplo-de-the-coca-cola-company/>. 23-06-17

También podemos analizar otra definición más concreta, “Unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un determinado mercado”⁴

1.2 Clasificación de las empresas

El avance social, cultural, tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de las empresas.

En la práctica comúnmente suelen aceptarse tres tipos de empresas en razón de su magnitud: pequeña, mediana y grande. Esta división tripartita representa la máxima facilidad, pues solo basta con pensar e identificar dos extremos y dejar un tercer miembro de la división, como término medio en la cual recaen las mayores imprecisiones, es decir se entiende que no es pequeña ni grande.

Actualmente en el mundo empresarial mexicano existe, además de las empresas ya menciona, se agrega el concepto de las microempresas, las cuales son también parte de nuestro objeto de investigación.

Carrasco Dávila A. hace una clasificación acerca de las empresas de la siguiente manera⁵:

- Actividad o giro: basada en la actividad natural a la que se dedica la organización (industriales, comerciales o de servicio).
- Origen del capital: depende del origen de la aportación del capital y a quienes dirijan sus actividades. (públicas o privadas).

⁴Reyes Ponce A. (2003). *Administración moderna*. Editorial Limusa

⁵Carrasco Dávila A. (2005) La micro y pequeña empresa mexicana, observatorio de la economía mexicana. No. 45

- Magnitud de la empresa: de acuerdo a la cantidad de los recursos con los que cuenta la organización por ejemplo financieros, personal, volumen de producción y/o de ventas. (micro, pequeña, mediana o grande).
- Criterio económico: basado en la producción que realizan al país. (nuevas, necesarias, básicas, semi-básicas y secundarias).
- Constitución legal: de acuerdo a la ley mercantil mexicana se catalogan. (Sociedades en nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad en comandita por acciones, sociedad cooperativa, sociedad de responsabilidad limitada de interés público).

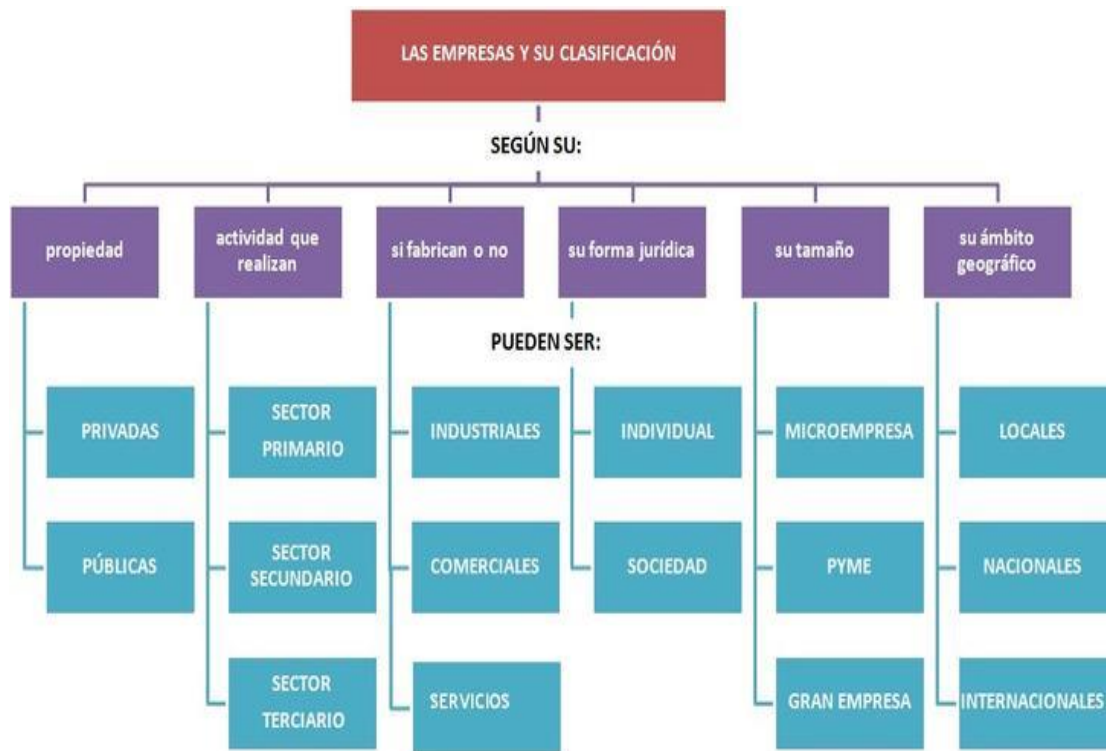


Imagen: clasificación de empresas⁶

⁶ Clasificación de empresas. Información recuperada en: <https://pcpi-administrativo.wikispaces.com/clasificaci%C3%B3n+empresas>. 28-01-18

1.3 Definición de MiPyMES

Como piedra angular del trabajo de investigación y desde una perspectiva histórica se puede afirmar que México es sin duda un país de micros y pequeñas empresas, por su importancia en el movimiento de activo circulante para el país, tales como comercios, servicios, transportes, agricultura, ganadería, etc.

Evidentemente hay diversas definiciones respecto a las microempresas, aunque generalmente se acepta que son unidades productivas de hasta 15 empleados, considerando que una parte de los que laboran no tienen un salario y no siempre se presenta una línea formal de relación obrero-patronal.

De la misma manera existen diversas modalidades de micro, pequeñas y medianas empresas. Las microempresas, en nuestro país comúnmente son una unidad productiva familiar sin trabajo asalariado -también llamados talleres familiares-. Sin embargo, tienden a integrarse al régimen de las empresas capitalistas, aunque esta transición implica la contratación de asalariados y la incorporación de nuevos socios capitalistas fuera del ámbito familiar. Así, pasan de talleres familiares a ser pequeñas empresas.

En una perspectiva histórica, se puede afirmar que México es, desde el punto de vista productivo, un país de micros y pequeñas empresas, no solo en el rubro industrial sino en todas las actividades económicas tales como comercios, servicios, transportes, agricultura, ganadería, etc.

Aunque existen diferencias en la definición de la **MiPyMES**, Bernardo Méndez Lugo en su artículo “La micro y pequeña industria y los retos de la globalización en México” conceptualiza lo siguiente:

“La micro-empresa son unidades productivas de hasta de 15 empleados, considerando que una parte de los colaboradores que trabajan no tienen un salario y no siempre se presenta una relación patrón-asalariado formal. En un buen número de casos la microempresa está asociada al trabajo familiar o de miembros de la misma. Por su parte,

la pequeña empresa son unidades productivas entre 16 y 100 trabajadores y las medianas empresas se consideran organizaciones a partir de los 101 hasta los 250 empleados”⁷

1.4 Características de las MiPyMES

En la actualidad el más amplio grupo de empresas mexicanas son en su mayoría micros, pequeñas y medianas empresas que conforman aproximadamente un 99% de la industria nacional, según datos del INEGI y además conforman una parte fundamental en los procesos de recuperación y reordenación económica del país.

Carrasco (2005), en su artículo “La micro y pequeña empresa mexicana”⁸, afirma que las características principales de la microempresa en México incluyen:

- Son organizaciones con propietarios y administración independientes.
- Son empresas que no dominan el sector de la actividad en que operan por el tamaño de la misma.
- Manejan una estructura organizacional muy sencilla.
- El tipo de comunicación por el número de empleados generalmente resulta ser de manera informal.
- Tienen un periodo de vida no mayor a 10 años.
- Por el origen de sus recursos (que regularmente son aportaciones familiares) presentan falta de liquidez, ya sea para su expansión o supervivencia.

⁷ Bernardo Méndez Lugo. *Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos. “IX. La micro y pequeña industria y los retos de la globalización en México”*. Pp. 219-232.

⁸ Alan F. Carrasco Dávila. La micro y pequeña empresa mexicana. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Número 45, julio 2005.

Para Ferrer y Tresierra (julio, 2009), una empresa es clasificada PYME si posee la mayoría de las siguientes características:

- Los propietarios no disponen de portafolios de inversión diversificados.
- La responsabilidad de los propietarios es ilimitada o inefectiva.
- Las primeras generaciones de propietarios son emprendedores y propensos al riesgo.
- No cuentan con un equipo gerencial completo para dirigir la empresa.
- Se enfrentan a costes de mercado elevados.
- No emiten valores negociables
- Las relaciones de los accionistas son menos formales, y los esquemas de compensación son altamente flexibles.
- La opacidad en la información y la falta de un historial financiero limitan el acceso a las Pymes a las fuentes de financiación, siendo en muchos casos el acceso al mercado de capitales públicos relativamente costoso.
- Motivados por mantener la propiedad y control, lo que demanda una inversión cuantiosa por parte de los propietarios, al punto de constituir la mayor proporción de sus portafolios de inversión escasamente diversificados.
- Sus inversores y acreedores, tienen a demandar garantías de tipo personal o no corporativa en calidad colateral de la deuda, por lo cual los propietarios de las Pymes están altamente expuestos al riesgo de quiebra personal.
- Durante los primeros años de constitución, los beneficios e indemnizaciones de los propietarios pueden ser postergados en procura de la estabilidad económica y financiera de la empresa.

Como podemos observar tanto un autor como otro no están tan alejados de la realidad, las características son muy similares.

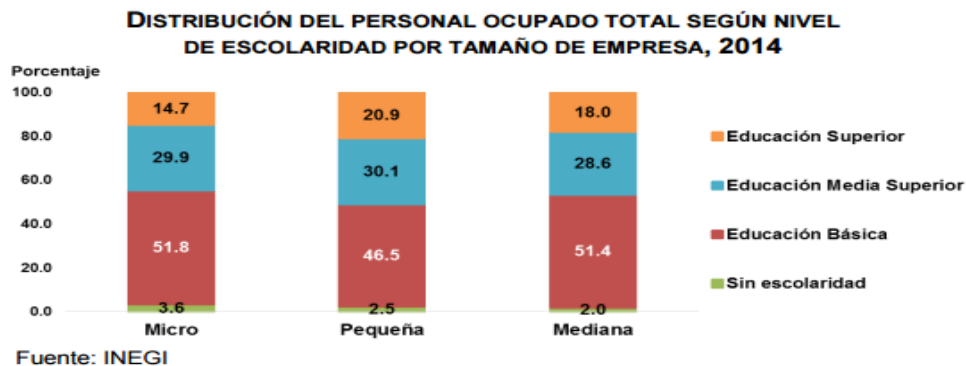
Otra característica importante es cómo INEGI clasifica a las MiPyMES, según su sector económico

ESTRATIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SECTOR ECONÓMICO

Tamaño de Empresa	Número de Personas Ocupadas		
	Manufacturas	Comercio	Servicios
Micro	1 – 10	1 – 10	1 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana	51 – 250	31 – 100	51 – 100

Fuente: ENAPROCE 2015⁹

Otra característica de acuerdo al censo que se llevó a cabo en el 2014¹⁰, señala que la gente que labora en las Micros y Pequeñas empresas cuenta en su mayoría de los casos, solo con estudios básicos, lo que conlleva a pensar que quizás muchas de estas personas son los que dirigen los negocios.



En este mismo rubro, en los tres tamaños de empresa destaca la participación del personal que cuenta con educación básica (preescolar, primaria y secundaria), alcanzando el 51.8% en las microempresas, seguidas de las empresas medianas con el 51.4% y las empresas pequeñas con el 46.5 por ciento.

⁹ http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

ENAPROCE: Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

¹⁰ Ídem

1.5 Importancia de las MiPyMES en México

Las **MiPyMES** tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las empresas **MiPyMES** representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir estas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.

Constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son **MiPyMES** que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

En el caso de nuestro país la importancia de la micro y pequeña empresa radica en la cantidad de establecimientos que de éste tipo existen, estas empresas no solo adquieren relevancia a nivel nacional, sino como se vio con anterioridad también la tienen a nivel internacional. Existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a micro y pequeñas empresas, este tipo de entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios.

Del total de empresas consideradas en la ENAPROCE 2015, 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados.

NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO Y PERSONAL OCUPADO

Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	79 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
Total	4 048 543	100.	100.

También respecto a las empresas consideradas en esta encuesta, 12.6% imparte capacitación a su personal. De ellas, 73.7% de las empresas medianas y 55.8% de las unidades pequeñas, destinan tiempo y recursos para capacitación, en tanto que, de las microempresas, solo 11.5% capacita a su personal.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA CAUSA POR LA QUE NO IMPARTIERON CAPACITACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA, 2014

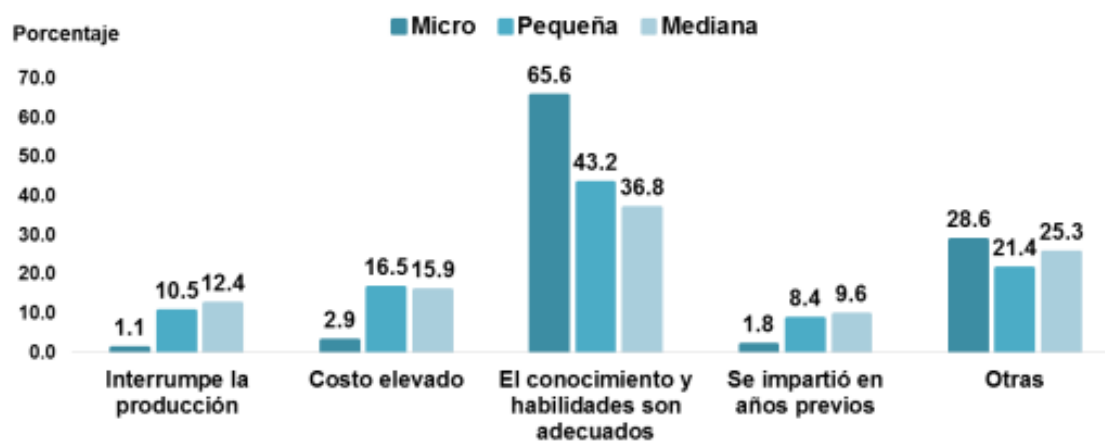


Imagen: Razones para no capacitar¹¹

¹¹ Ídem

1.6 Principales problemas en las MiPyMES

Las microempresas se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos, tanto internos como externos que impiden su supervivencia en el mercado. Las microempresas, para que sean eficientes deberán ser dirigidas profesionalmente, factor clave en el desarrollo sano de las mismas, sin embargo, en la práctica es notorio que si de algo carecen es de una administración profesional.

Además, en México se carecen de un verdadero apoyo para el emprendedor de un negocio, ya que la realización de algún trámite resulta burocrática y a veces costosa.

Los programas de financiamiento, en bancos son poco convenientes en cuanto al monto y tasas de interés y como ya se explicó en el gobierno resultan ser una pérdida de tiempo por las dificultades que se le presentan al emprendedor.

La empresa familiar, es aquella en que los dueños del capital y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de una o varias familias. Por lo que se entiende que un núcleo familiar controla y monopoliza tanto el capital como la toma de decisiones, sin tomar en cuenta la opinión de los trabajadores o de algún auxiliar administrativo que coadyuve a la mejora de la empresa.

Aunado a este panorama, existen **diez errores**¹² muy comunes en la actuación de los líderes de este tipo de empresas

a) Ausencia de una cultura empresarial

La mayoría de las pymes pocas veces se plantean cuál es su misión, visión y valores. Son empresas que no se cuestionan por qué existen como organización, cuál es su propósito, sus valores, cómo piensan llegar a sus consumidores, sino que se limitan a operar sobre bases empíricas. El no plantearse lo anterior envía mensajes confusos a

¹² Las Pymes en México. Información recuperada en: <https://elsemanario.com/negocios/25019/los-errores-y-los-problemas-de-las-pymes-en-mexico/> . 04-06-18

clientes, proveedores y empleados sobre quiénes son como empresa y hacia dónde se dirigen.

b) Falta de análisis estratégico

Muchas pymes inician actividades en el mercado con lo que creen que necesitan y no con lo que requieren en realidad. Ignoran oportunidades que pueden aprovechar, y pasan por alto aspectos que pueden acabar con ellos como, mayor competencia, productos innovadores, escasez de mano de obra calificada o dificultades para hacerse de materias primas.

Algo que se puede hacer para contrarrestar esta carencia es formularse preguntas como “¿Quiénes son mis clientes?”, “Mi producto o servicio ¿es único o especial?”, o “¿Cuál es el futuro de mi producto?”.

c) Mala administración

Junto con la mala planeación financiera, esta variable es una de las principales causantes del fracaso de las pymes en México, pues muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características.

Además, también es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y eviten cualquier insinuación de asesoría o apoyo.

Ante este panorama, la capacitación en administración se presenta como la plataforma que requieren muchas pymes para competir no sólo en el mercado doméstico, sino también para mirar hacia el exterior.

d) Incompetencia personal

Son muchas las empresas que fracasan debido a la incompetencia del dueño para llevar las riendas de un negocio. Por ello, es recomendable capacitarse, conocer a fondo el producto, estar siempre al pendiente de los clientes y mantenerse alerta a los cambios del mercado. Sólo así se podrá sobresalir en un entorno de negocios.

e) Creerse todólogo

Otro error común de quien incursiona en los negocios es jugar a ser “todólogo” por demasiado tiempo, ya que resta a la empresa la oportunidad de crecer a partir de una falta o ausencia de pensamiento estratégico de su dueño o director general.

Por supuesto que muchas empresas empiezan así, siendo empresas de un solo hombre, pero el error está en seguir así al paso del tiempo. El no contar con la gente adecuada y asumir que todo lo hace el dueño puede ocasionar más problemas que ahorros.

Lo ideal es que en la primera oportunidad se contrate al personal necesario para contabilidad, producción, ventas, recepción, logística, etcétera, lo que le ayudará a los líderes de pymes a enfocar sus energías a detectar oportunidades para su negocio y aprovecharlas en su momento.

f) Mala previsión financiera

Al no determinar con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y cómo van a obtener el capital, los empresarios caen en la trampa de la mala planeación financiera. Es muy importante definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo.

Esto no quiere decir que sólo se planeen las inversiones en activo fijo, sino se deben contemplar también los gastos de capital de trabajo y posibles gastos derivados de oportunidades que pueda brindar el mercado.

g) Comenzar endeudados

Es importante tener en cuenta que el crédito no siempre es la solución para la pyme. Es importante definir cuál es el objetivo principal de la empresa, para ver si en verdad se necesita crédito para alcanzarlo. Es necesario realizar y con disciplina dar seguimiento al presupuesto que se realice. Es aconsejable también definir si no hay otros mecanismos de financiamiento porque a veces lo que se requiere es capital (socios) y no crédito y si ésta es la opción, debe estar bien definido cómo se aprovechará y qué consecuencias tendrá, en cada caso.

h) Centralizar el poder en las empresas familiares

Se estima que por cada seis empresas que se crean en primera generación, sólo una llegará a la tercera generación, es decir que difícilmente una empresa creada ahora, va a ser administrada al paso del tiempo por los nietos.

Es aconsejable tomar en cuenta conflictos relacionados con la autoridad, el manejo de los recursos, los planes de compensación, el valor del trabajo y la sucesión que, sumados a cuestiones emocionales, hacen que la empresa familiar que no se administra adecuadamente pueda convertirse en un problema.

Se recomienda establecer reglas jurídicas y morales, para descentralizar el poder y buscar la profesionalización de la institución. Conseguir que la empresa tenga vida propia, que no dependa de una o dos personas y esto significa construir órganos de gobierno que garanticen la capacidad de los nuevos dueños conforme se vayan incorporando y la disposición de esos dueños a cuidar la empresa tanto como lo hizo el fundador.

i) Ausencia de controles

Las medidas de control suelen ser subestimadas cuando se trata de empresas propias. Sin embargo, hay que tener control de gastos, de ventas, de inventarios, de producción, etcétera, así como tener al día los manuales de operación y toda la documentación de la empresa en regla. Esto, además de constituir una empresa más seria y responsable, servirá como una gran herramienta para regresar sobre los pasos y rectificar errores.

j) Falta de planeación

Con frecuencia las pymes no contemplan el tema de la planeación. Van solucionando las cosas según se presentan sin comprender que esta forma de trabajar limita por mucho el crecimiento de la empresa.

Las actividades de planeación indican qué se desea lograr en la empresa, y cómo se plantea alcanzarlo. Para ello, se debe contestar con sinceridad: “¿Por qué creo que habrán de darse las ventas?”, “¿Qué elementos tengo para que esas ventas se den?”, “¿La situación del mercado es ideal para lograrlo?”, “¿Es el momento adecuado para vender u ofrecer esos productos o servicios?”, en fin, muchas cuestiones encaminadas a definir los pasos que dará la empresa en el futuro a corto, mediano y largo plazo.

1.7 Ventajas y desventajas en las MiPyMES

Ventajas:

Las microempresas son auténticos eslabones de la producción, ya que con la ayuda de la globalización y las herramientas tecnológicas exportan sus productos en diferentes mercados y generan la mayor cantidad de empleos.

En los países en vías de desarrollo y crecimiento como es el caso de nuestro país, la microempresa es la organización más popular. En México se cuentan con 90% de microempresas, 5.8% son pequeñas y medianas empresas y solo el 2% son grandes.

Otras de las ventajas de que los países faciliten la inversión en microempresas es la practicidad con las que estas responden a las demandas de los consumidores, creando productos y servicios en tiempo y forma que satisfacen las necesidades de los clientes, aunado a esto contribuyen al desarrollo económico del país generando empleos.

Desventajas:

Desde mi punto de vista y como ya se ha venido estudiando a lo largo del presente trabajo de investigación es importante señalar que entre las principales desventajas a las que se enfrentan las micros y pequeñas empresas se encuentran:

- El entorno volátil en el cual se desenvuelven, es decir fluctuaciones económicas, movimientos sociales, nuevas necesidades, legislación y normatividades complejas y burocráticas, etc.
- Falta de oportunidades para el financiamiento de las empresas, lo que propicia falta de liquidez y por ende su fracaso.
- Falta de profesionalismo en la administración de la empresa.
- Mezcla de relaciones familiares y personales con las operaciones de la organización.

Capítulo II. Administración

Dentro del estudio de la administración en las organizaciones y como parte central de nuestro tema de investigación, resulta necesario el conocimiento teórico a grandes rasgos de la ciencia administrativa por lo que en este apartado estudiaremos algunas técnicas y herramientas de dicha ciencia.

La administración es una actividad fundamental de la vida del hombre. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación cuando comenzó a vivir en comunidades, es decir, evoluciono de ser una especie nómada a una especie sedentaria y, en consecuencia, se convirtieron en seres sociales con necesidades en común. En esta transición el hombre se encontró con la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de satisfacer su alimentación, en la construcción de sus chozas, en establecer una forma de organización entre sus miembros, etc., y así, de esta manera surgió el aprendizaje práctico de la administración.

Es imprescindible entender que la administración en su origen se desarrolló y se empleó de una manera práctica y así fue a lo largo de la evolución humana hasta que surgieron estudios especializados. Esta transición se observa claramente en el momento en el que el paso de la evolución humana dio pauta al asentamiento de pequeñas comunidades, y por ende, el ser humano demandó una mejor forma para coordinarse en sus actividades, tanto entre los miembros de la comunidad así como con otras civilizaciones. Realizando el análisis de esta época primitiva del hombre, se puede observar que van de la mano, el avance de la ciencia administrativa con la evolución de la sociedad.

Ahora bien, en nuestra sociedad contemporánea la técnica administrativa pasó de ser una habilidad aprendida por la práctica a una profesión, la cual tiene como objetivo principal el estudio de la ciencia administrativa, formando especialistas en dirigir el trabajo

humano en equipo con un fin específico, a través de axiomas clásicos aún vigentes y aplicables hoy en día.

2.1 Definición

Existen diversas definiciones sobre el concepto de administración, analizadas y plasmadas por diversos autores, sin embargo, la mayoría coinciden en afirmar que la administración:

“Es la aplicación del proceso administrativo en un determinado organismo social para el alcance de sus metas y objetivos”

Por lo tanto, bajo este concepto propio se puede decir que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de un determinado organismo social¹³, para el alcance de sus metas y objetivos preestablecidos. En el estudio de la administración es importante señalar e identificar su relación con las ciencias exactas y su entendimiento como técnica o arte.

Administración y ciencia:

El estudio de la administración ha ido avanzando y adaptándose, a lo largo de la existencia de la humanidad, tan es así, que ha pasado de ser una práctica natural humana a una ciencia social.

¹³Un organismo social es la entidad social con capacidad jurídica para realizar fines específicos, estructurada formalmente, de tal manera que permita la eficiencia del trabajo.

Es importante diferenciar a la administración como ciencia social de una ciencia exacta, porque se tiene la falsa idea de que solo lo que es medible (cuantificable) es comprobable, dicha afirmación se encuentra fundamentada en principios científicos que son leyes, es decir para los científicos representan verdades fundamentales que explican un determinado fenómeno.

En contraste a las leyes científicas, los principios administrativos no son verdades absolutas, sin embargo, comparten la característica de ser universales, son aplicables en cualquier parte del mundo donde exista una organización.

Los principios administrativos son guías para el administrador, producto de la experiencia humana milenaria que provoca en la ciencia administrativa un efecto de dinamismo, ya que, constantemente aparecen nuevas aplicaciones para su análisis (objetos de estudio).

Administración, arte y técnica:

Después de exponer el concepto de administración como ciencia, hay que continuar con su análisis como técnica, la cual está directamente relacionada con la ciencia.

La técnica son el conjunto de procedimientos en las que se basa determinada ciencia o arte. Por su parte el arte está claramente definido como una creación individual, es decir, algo que no se puede copiar.

El administrador o gerente inventa, crea, diseña y trabaja para hacer realidad el futuro de las empresas; para realizar dicha función debe manejar de manera eficiente el conjunto de principios administrativos (axiomas) y aterrizarlos de acuerdo a las necesidades de la organización en la que se desenvuelve.

Sin importar el tamaño, el giro, origen del capital, etc., el administrador debe tener la capacidad de adecuar y adaptar el proceso administrativo en la práctica.

Objetivo de la administración

Es imprescindible entender el concepto de objetivo, para poder adentrarnos en el tema, de forma concreta se menciona que, un objetivo es aquello que se enfoca a la persecución de una meta clara y precisa, así que, el éxito administrativo de una empresa será en la misma proporción del grado de planeación, organización, dirección y control de los recursos con que cuenta, y de los objetivos o metas alcanzadas.

En análisis de esta explicación se puede decir que el objetivo de la administración es tratar de lograr el éxito administrativo en una empresa a través del mayor logro de metas.

2.2 Autores principales de la administración

A lo largo de su historia, la administración ha sido objeto de estudio para diversos autores. Dentro de los más destacados se encuentran los señores E. Fayol y W. Taylor, fundadores de la escuela clásica y científica respectivamente. A continuación, hablaremos a grandes rasgos de sus principales aportaciones para la administración.

Escuela científica (F.W. Taylor):

Dentro de los diversos miembros de la escuela científica se encuentra Taylor que, aunque su profesión estudiada fue ingeniería industrial no impidió que tuviera aportaciones valiosas a la administración para que hoy en día se le reconociera como el padre de la administración científica.

Taylor realizó diversas investigaciones en el campo de la administración, ya que, trabajó arduamente en la sistematización del trabajo humano, teniendo como objetivo base lograr que los trabajadores produjeran los mismos artículos con las mismas características. Esta

forma de sistematización y estandarización de los procesos productivos, marco una gran tendencia para lo que hoy conocemos como calidad.

En el área de producción, Taylor tenía la certeza de que la mejor forma de trabajar en cuanto a calidad y tiempo era establecer un procedimiento uniforme y obligatorio para que los trabajadores hicieran el mismo número de piezas de la misma forma. Para darle implementación a su hipótesis selecciono a los mejores trabajadores operativos y determino los tiempos a su metodología de trabajo.

Para encontrar mejoras a los procesos, Taylor tuvo que utilizar (como buen ejemplo de físico matemático) el método de observación directa y así encontrar mayores beneficios a las empresas haciéndolas más productivas. A esta forma de trabajo se le conoce como mejora continua.

Para cerrar el análisis de la escuela científica de la administración es importante señalar que algunos de los seguidores más fervorosos de Taylor fueron: Henry Ford, Henry Gantt y los esposos Lillian y Frank Gilbreth, que además de Taylor fueron destacados tratadistas de la administración científica e influyeron enormemente en el pensamiento industrial de su época.

Lamentablemente el exceso de uso de los avances administrativos por parte de los gerentes y empresarios provocó reacciones sociales en obreros y los recién formados sindicatos en contra de la nueva práctica administrativa. Las protestas sociales tenían como fundamento el hecho de que las nuevas herramientas en administración provocaban que los trabajadores se sintieran como una maquina o parte de esta sin darle paso a la creatividad y a la capacidad personal.

Enrique Fayol:

Además de Taylor, dentro de la teoría clásica de la administración se encuentra Enrique Fayol, el cual al igual que su colega era ingeniero, pero geólogo y en semejanza, la profesión estudiada tampoco fue impedimento para que actualmente en nuestra sociedad contemporánea se le reconozca como el padre de la administración.

Por su vocación científica Fayol considero necesario, para el estudio de la práctica administrativa: observar, registrar, clasificar e interpretar los hechos para poder formular reglas generales aplicables en cualquier organización que hoy conocemos como principios.

Fayol creía firmemente que, en el hogar, los negocios, en el gobierno y en cualquier organismo social se requiere de una eficiente dirección, por lo que se enfocó en demostrar que la administración debía enseñarse en escuelas de nivel medio superior y universidades sin importar la profesión.

Siguiendo esta primicia, por ejemplo, en el caso de nuestro país si el gobierno implementara el conocimiento básico de la teoría administrativa, el país estaría mejor administrado y el trabajo fuera más productivo. Sin embargo, la mayoría de las empresas son micros y pequeñas, y la administración está a cargo de personas que aplican conocimientos de administración de forma empírica sin previo conocimiento teórico en administración, lo que trae como consecuencia que no crezcan o desaparezcan en un corto plazo.

Una de sus aportaciones más emblemáticas es la creación de un proceso de administración, que actualmente es la herramienta principal del administrador, la cual revoluciono las empresas del siglo XX y seguirá haciéndolo en el siglo XXI. Fayol diseño el proceso administrativo en cinco etapas:

- **Previsión:** estructurar el futuro con un curso de acción.
- **Organización:** diseñar y construir la estructura.
- **Dirección:** ejecutar el curso de acción y hacer funcionar los recursos de la estructura.
- **Coordinación:** armonizar todas las actividades y unir esfuerzos.
- **Control:** verificar que todo se desarrolle de acuerdo a lo previsto.

Además del diseño de un proceso administrativo, Fayol utilizó el término “principios”, haciendo la distinción de toda idea de organización rígida. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa, todo en ella es cuestión de medida. Los principios de administración son guías generales de acción y se les considera universales porque son aplicables en cualquier tipo de organización humana.

Los principios en administración de Fayol son:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Retribución a las capacidades del personal.
8. Descentralización frente a centralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

Otra aportación importante de Fayol fue el establecimiento de las áreas funcionales, a través de las actividades primordiales de toda organización, él las dividió de la siguiente manera:

1. Actividades técnicas
2. Actividades comerciales
3. Actividades financieras
4. Actividades de seguridad
5. Actividades contables
6. Actividades administrativas

2.3 Proceso administrativo

Para un mejor entendimiento de la ciencia administrativa es fundamental conocer su piedra angular la cual se denomina proceso administrativo. Dicho proceso está basado en un conjunto de pasos que fundamentan el trabajo de un gerente (planear, organizar, dirigir y controlar).

- **Planeación:** establecimiento de objetivos y metas de la organización, así como de las actividades a realizar.
- **Organización:** delegación de funciones y ejecución de las actividades ya planeadas.
- **Dirección:** supervisión de la ejecución de las actividades programadas y delegadas.
- **Control:** evaluación de los resultados, comparándolos con lo planeado.

2.3.1 Planeación

Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es importante determinar los resultados que se pretenden alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que la organización funcione eficazmente.

Planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en un determinado plazo. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en el desempeño de las actividades de la empresa depende en gran medida de una adecuada planeación.

Planear es determinar los resultados deseados; al preguntarse ¿qué es lo que se va a hacer?, es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias para alcanzar los objetivos trazados.

La planeación implica todo este análisis y la selección del mejor curso de acción, es así como se trata de prever situación, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Etapas de planeación:

- a) Previsión.
- b) Definición de propósitos.
- c) Investigación.
- d) Formulación de objetivos.
- e) Diseño de estrategias.
- f) Establecimiento de políticas.
- g) Realización de programas.
- h) Análisis de presupuestos.
- i) Se definen procedimientos.
- j) Ejecución de lo planeado.

2.3.2 Organización

El hombre desde un principio ha estado consciente de que la obtención de la eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y la coordinación racional de todos los recursos que forman parte de la organización, esta actividad fundamental corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada “organización”.

Para entender lo que es la etapa de organización es necesario analizar la palabra desde su raíz etimológica, y esta proviene del griego “organon” que significa instrumento. En base

al diccionario de la real academia de la lengua española es “una estructura formada por partes o funciones diversas integrada y coordinada de tal manera que cada una como unidad funcional se rige en relación al total”.

En cuanto al termino organización como parte del proceso administrativo, podemos definir a esta etapa como: el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones dentro de la empresa.

Etapas de organización: Las etapas de la organización son:

- a) División del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, con mayor eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

- b) Coordinación: nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los procesos y esfuerzos para realizar una tarea eficazmente.

La eficiencia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación fluidas y autoridades definidas.

La coordinación es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de una organización, con la finalidad de lograr oportunidad de mejora, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y consecución de los objetivos.

Técnicas de organización: Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, las principales son las siguientes:

- a) **Organigramas:** en los sistemas de organización una forma de representar la estructura de la organización es a través de organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización, estos consisten en hojas o cartulinas en las que se ubica cada puesto de un jefe representado por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representando también los canales de autoridad y responsabilidad por la unión de cuadros mediante líneas.

- b) **Manuales:** son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa, delimitan actividades, responsabilidades y funciones, aumentan la eficiencia de los empleados, son fuentes de información, ayudan a la coordinación, evitan la duplicidad y fugas de responsabilidad, son base para el mejoramiento de sistemas y reducen costos al incrementar la eficiencia.

- c) **Diagramas de procedimiento de flujo:** son graficas que muestran la sucesión de los pasos que consta un procedimiento y también son conocidos como fluxogramas y nos permiten:
 - Una mayor simplificación del trabajo.
 - Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
 - Mejorar alguna operación combinándola con otra parte del proceso.
 - Eliminar demoras y una mejor distribución de la planta.

- d) Carta de distribución del trabajo de actividades:** se analizan los puestos que integran un departamento, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco hasta quince personas.
- e) Análisis de puesto:** es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal. Así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

2.3.3 Dirección

Etimológicamente hablando el concepto de dirección viene del verbo “dirigiré”, este a su vez se forma del prefijo “di”, intensivo y “regere”, que significa regir o gobernar. De hecho, se expone que en su raíz etimológica la palabra dirección significa superioridad sobre los demás.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercido a base de decisiones ya sean tomadas directamente o delegando las mismas y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Podemos señalar que la dirección puede definirse en términos de la totalidad de las funciones desempeñadas por los ejecutivos como individuos o como grupos. A la labor de conciliar intereses particulares y obtener los objetivos comunes, a través de los esfuerzos de la autoridad y de los integrantes de la organización, se conoce como dirección.

La dirección es trascendental ya que pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a través de ella se logran las formas de conducta

más deseables en los miembros de la estructura organizacional, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione en óptimas condiciones.

Gran parte de la función administrativa de dirección está basada en las relaciones humanas que se practican dentro de la organización. Si bien es cierto que la etapa de dirección no maneja fases como tal, si está compuesta por dos elementos prioritarios que al momento de aterrizarlos durante el proceso de ejecución influyen en gran medida en cómo se están llevando a cabo las tareas antes planeadas y estos elementos son la comunicación y la motivación en la organización.

El concepto de dirección es amplio, como ya vimos anteriormente en la etapa de dirección se lleva a cabo la supervisión y ejecución de lo planeado, sin embargo, en las empresas sin importar su tamaño también existe un área funcional de dirección, la cual cumple con sus funciones antes mencionadas.

Los problemas organizacionales de nuestra sociedad actual son mucho más complejos que cuando se inició la construcción y el diseño de las grandes empresas. Los directivos y gerentes de aquellas épocas eran los denominados patrones –en contraste con lo que ahora se les llama ‘directores’- amos y señores que planeaban, organizaban, decidían y evaluaban resultados del trabajo y del trabajador.

Todas las organizaciones de todos los tiempos han tenido que buscar la forma de mejorar su alta dirección para crecer y ser más competitivos. Actualmente existe una gran variedad de herramientas administrativas, las cuales los directores, líderes, gerentes o patrones tienen al alcance para cumplir con los objetivos planteados.

Las **MiPyMES** en nuestro país juegan un papel crucial para el desarrollo económico del país, aun cuando la mayoría de estas empresas tiende a desaparecer en el corto o mediano plazo, considero que este fenómeno surge por la demeritación de la dirección de las mismas, es decir no se le da verdadera importancia al trabajo del director.

Es importante señalar que los directores de grandes empresas no son gurús o personas con habilidades extraordinarias, su capacidad radica en la importancia que sus superiores y sus subordinados le dan a su trabajo dentro de la organización.

Con referencia a la dirección de las pequeñas empresas en nuestro país, la carencia en el desarrollo de habilidades administrativas se refleja en la forma de operación de las mismas, las cuales en su mayoría solo se dedican a sobrevivir en un entorno económico complejo, pero sin una misión y una visión bien definida de lo que se hace, tal vez esta carencia no les alimenta el espíritu de crecimiento.

Por los puntos ya expuestos considero que es relevante el estudio de la teoría administrativa y como dirigir una organización, ya sea enseñada en los estudios básicos o con vínculos entre las empresas y el gobierno; el asunto es que esté al alcance de todas las personas que tienen la idea de emprender un negocio.

En el caso de las empresas mexicanas, la mayoría de los puestos de la alta gerencia son heredados o como son pequeños negocios no se cree necesario el conocimiento de la teoría administrativa para un manejo eficiente de la empresa. En consecuencia, se demerita el trabajo de los administradores. El gerente es el sujeto que lleva a cabo la acción de administrar. Es el constructor de empresas e instituciones productivas y eficientes.

En teoría, cualquier administrador de cualquier organización debe conocer y emplear distintas habilidades que lo harán más competitivo en su campo de trabajo, pero en la práctica nos podemos dar cuenta que no es así.

Las empresas se enfrentan a un entorno complejo por su volatilidad, por lo tanto, los gerentes deben poseer diferentes herramientas que les permitan manejar las situaciones de presión. En otras palabras, no solo se trata de tener una idea clara de la misión, de la visión y demás elementos organizacionales. Al momento de la ejecución de los planes hay que estar preparados para hacer frente a presiones que emergen dentro de la organización, así como fuera de ella.

Por consiguiente, el gerente debe saber coordinar y liderar proyectos ante tales situaciones, con ayuda de las siguientes habilidades o conocimientos:

Liderazgo

Antes de adentrarnos en el tema es importante puntualizar que cuando se trata de identificar a los miembros de la alta dirección suelen llamárseles líderes, directores, jefes o gerentes. Sin embargo, estos personajes son sinónimos en el momento de la ejecución de sus funciones, ya que todos se encuentran englobados en una misma actividad “dirigir”.

En todo tipo de organizaciones sin importar el tamaño, el origen del capital o el giro de la misma, parte trascendental para su éxito es que él o los gerentes ejerzan un apropiado estilo de liderazgo, adecuado para la forma de trabajo de la organización y de los colaboradores.

A lo largo del estudio de nuestro marco de referencia podemos apreciar que uno de los objetivos de la ciencia administrativa es la armonización de los recursos para un fin específico, siguiendo esta idea la persona en la que recae esta tarea es precisamente un líder, el cual es el responsable de unir, ligar y coordinar los recursos para alcanzar los objetivos. En su trabajo diario, los gerentes o jefes no se deben de limitar a ejercer una sola vía o forma de liderazgo, porque como a continuación se enseñará existen diversos estilos de liderazgo disponibles para los diferentes tipos de organizaciones.

Desde una concepción personal considero que el concepto de liderazgo es ambivalente, por un lado, el trabajo del líder es fundamental para el alcance de lo planeado, y por otro lado el estilo de liderazgo que se empleé tiene que ser un facilitador que permita a los colaboradores crecer y desarrollarse dentro y fuera de la organización.

El liderazgo surge cada vez que el grupo confía en alguien que lo ayude a lograr sus metas, de esta manera puede tomar diversas formas dependiendo de la naturaleza del grupo y del medio ambiente en el que opera. El propio éxito como líder depende de la

capacidad de desarrollar al grupo de trabajo de manera que se convierta en un efectivo, en el cual los miembros del grupo colaboren entre sí de la misma manera que para sí mismos.

Así, nos podemos dar cuenta que la imagen de los jefes del siglo XX, ha sufrido una transición al líder empático del siglo XXI, que además de tener claros y definidos los intereses de la empresa toma en cuenta el crecimiento, desarrollo e identificación de los colaboradores. Independientemente del tipo de líder, dentro de una organización es importante tomar en cuenta algunas habilidades que se deben tener para que con su aplicación la manera de dirigir sea más eficiente:

- Tener una elevada sensibilidad.
- Tener pasión por lo que se hace.
- Respeto por quien lo hace (trabajador).
- Tener claridad de los objetivos y la misión.

En el caso de nuestro país suele confundirse o mezclarse el termino de liderazgo con autoridad y poder, a veces por el hecho de poseer un puesto de jerarquía alta se cree, que tienes poder sobre los demás, pero no es así, lo que en verdad se tiene es una responsabilidad mayor y líneas de autoridad más amplias, pero nada más. De hecho, el concepto de liderazgo implica servicio, porque se tiene influencia en los demás y en contraposición al liderazgo se encuentra el poder, que se refiere al grado de autoridad que se posee por ocupar un puesto determinado.

Las micro y pequeñas empresas por la cantidad de trabajadores que poseen, no tienen formas de organización complejas, solo es el patrón (líder o jefe) y no más de 10 empleados, por lo que el concepto de liderazgo no implica mayor problema o eso creen, pero no es así, es claro que es necesario allegarse de una persona con una visión más amplia y con una definición concreta de lo que se quiere hacer y su trabajo se verá reflejado en mejores resultados.

Estilos de liderazgo:

Robert N. Lussier, Ph. D. en su libro Liderazgo¹⁴ define al estilo de liderazgo de la siguiente manera: “el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores”. De este concepto se sobreentiende que los distintos estilos de liderazgo se ven reflejados en la forma que un líder desempeña sus funciones en una organización y como obtiene esa habilidad de persuasión sobre sus colaboradores.

Aunque un estilo de liderazgo se basa en los rasgos y las habilidades, el principal componente es el comportamiento, porque es el patrón de conducta relativamente continuo que caracteriza a un líder, así queda en evidencia que existen gran cantidad de autores con diversas teorías acerca de las formas o estilos de liderazgo, sin embargo, a continuación, analizaremos los estilos de liderazgo más comunes:

Por su origen: esta clasificación se basa en la forma en la que un líder posee las habilidades necesarias para dirigir una organización, sean obtenidas de forma natural o adquiridas por la experiencia y conocimientos.

- Natural
- Adquirido

Por sus rasgos: las personas tienen características individuales natas que lo distinguen de otro individuo, de la misma forma, los líderes poseen características personales que los colaboradores admiran y que los motivan en el desempeño de sus funciones.

- Personalidad.
- Apariencia física.

¹⁴ Robert N. Lussier, Ph. D. Liderazgo: teoría aplicación y desarrollo de habilidades. CENAGE Learning. Cuarta edición. 2011. Mexico D.F. Pp. 70.

- Capacidad de oratoria.
- Simpatía.
- Triunfador

Por su estilo: cuando no se nace con habilidades directivas, el desempeño de las funciones nos da experiencia para el trabajo, en los líderes esto define el estilo con el que se ejerce el liderazgo, por lo que se puede ser un jefe:

- Autoritario.
- Democrático.
- Laissez faire (dejar hacer, dejar pasar).

Por fuentes de poder: paralelamente a la forma de dirigir una organización existe el poder que nos da el puesto. Ser jefe nos da poder para influir en el trabajo de los demás y en el comportamiento de los colaboradores, por lo tanto, además de ser diestro en el manejo de diferentes estilos de liderazgo, se tienen que ser objetivo al momento de ejercer el poder de influencia en los demás.

- Poder legítimo.
- Poder de recompensa.
- Poder coercitivo.
- Poder de experto.
- Poder por la información.
- Poder de referencia o prestigio.

Comunicación

El ser humano desde el momento en el que nace comienza a interactuar con su entorno, por ende se hace necesario el entender un mensaje y hacerse entender (comunicarse), es parte de una actividad fundamental de adaptación. De esta manera surge el proceso de comunicación.

Los integrantes de la alta dirección dedican gran parte del tiempo de sus funciones a comunicarse, su función básica versa en su capacidad de influencia en los demás y lo hacen por medio de la comunicación. Por esta razón se entiende que existe una relación estrecha y positiva entre la comunicación efectiva y el desempeño del liderazgo.

“La comunicación es un proceso de interacción para enviar, recibir y compartir ideas, actividades, valores, opiniones, hechos, etc., centra sus esfuerzos en transmitir información y darle significado a la misma (definición propia).”

Un efectivo proceso de comunicación requiere que haya un emisor -el cual da inicio al proceso-, un mensaje -lo que se quiere comunicar, así como buscar el medio idóneo para hacerlo- y un receptor -el cual completa la conexión de comunicación. Cuando el receptor proporciona retroalimentación al emisor, descifrando y entendiendo el mensaje, el ciclo de la comunicación se completa.

El mismo fenómeno existe en las empresas. Las organizaciones, al igual que los seres vivos se comunican e interactúan con sus elementos internos (sus trabajadores) y externos (clientes, proveedores, competencia, etc.). Es decir, emplea diversas herramientas y técnicas para relacionarse eficientemente con sus miembros y con su exterior.

Los integrantes de la alta dirección dedican gran parte del tiempo de sus funciones a comunicarse, su función básica versa en su capacidad de influencia en los demás y lo hacen por medio de la comunicación. Por esta razón se entiende que existe una relación estrecha y positiva entre la comunicación efectiva y el desempeño del liderazgo.

Por ejemplo, en las empresas grandes manejan gran cantidad de información (tanto interna como externa) y emplean diversos canales para la transmisión clara de la misma. Sin embargo, en el caso de las pequeñas empresas es obvio que por su tamaño la cantidad de información que manejan es mucho menor en contraposición a las antes mencionadas y en la mayoría de los casos la información se comunica directamente de persona a persona, empero es imprescindible señalar que la importancia de la información y de establecer canales adecuados es de la misma valía para cualquier organización.

La falta de administración y la carencia de líderes competentes para el manejo adecuado del flujo de información en las pequeñas empresas representan un gran obstáculo para el desarrollo y crecimiento de las mismas, desde mi perspectiva considero que esta limitante aparece porque se le resta importancia al proceso de comunicación entre los integrantes de un negocio.

Programación Neurolingüística

Los líderes al encontrarse en constante interacción con sus colaboradores deben ser competentes para poder adoptar el rol de guía, se vuelven un ejemplo a seguir para las personas, y las aspiraciones para llegar a ese patrón modelo los motiva a desempeñar mejor su trabajo.

La programación neurolingüística es una disciplina cuyo estudio surge a finales del siglo XX, pero su auge potencial se vive en el siglo XXI por lo que hoy en día sus principios son un medio de oxigenación que refresca el panorama de nuestras vidas, expuestas cada día a diversas presiones que demandan el mayor esfuerzo para obtener un crecimiento personal.

“La programación neurolingüística es la ciencia y arte de la experiencia y la mejora personal. Es un arte porque cada individuo que lo practica da su toque único personal y de estilo a lo que se está haciendo y esto nunca se va a igualar. También su estudio se toma como ciencia, porque hay un objeto de estudio, se

diseña un método a seguir y la metodología nos ayuda a descifrar las destrezas, técnicas, habilidades, etc., empleados por individuos sobresalientes en un campo específico de acción para obtener resultados sobresalientes¹⁵.

Los alcances de la P.N.L. se manifiestan en diversos planos, pero en este caso nos enfocaremos en la relación que mantiene con la administración. Siguiendo esta ruta podemos decir que a nivel personal no existen gerentes iguales, cada uno como lo hemos estudiado posee conocimientos y habilidades distintas, que lo vuelven único en el desempeño de sus funciones. Así, podemos entender cómo funciona la programación neurolingüística, tomando un patrón o modelo a seguir y a partir de ahí se eliminan barreras y paradigmas personales que impiden el crecimiento personal de los integrantes de una organización.

En su aplicación empresarial, la PNL no afirma ser una verdad total y objetiva; sin embargo es un modelo, y los modelos son útiles. Por lo consiguiente entendido de esta manera, este modelo puede ser enseñado a los demás miembros de la organización y tiene un uso creciente en la comunicación, el desarrollo personal, el aprendizaje, la educación, el asesoramiento, la negociación, en el trabajo mismo y por supuesto en el desarrollo de la inteligencia emocional (que analizaremos al término de la PNL). Se puede decirse que la programación neurolingüística trabaja en modificar actitudes y paradigmas que impiden el crecimiento y la excelencia personal. En el mundo empresarial constantemente se habla de mejora continua, de organizaciones que tengan la capacidad de ser flexibles, que sean eficientes para adaptarse a un entorno inestable. El alcance de este ideal solo se logra con líderes y colaboradores que tengan el interés de modificar actitudes negativas arraigadas con la finalidad de intercambiarlas por autorrealización personal.

En el caso de las **MiPyMES** es fundamental el trabajo e implementación de esta ciencia, porque se manejan muchas relaciones familiares e interpersonales que obstaculizan el desempeño eficiente de los trabajadores por la carencia de modelos a seguir para el

¹⁵ José Ma. Acosta. PNL (Programación Neurolingüística) e inteligencia emocional. Editorial Amat. España 2013. Pp 167-168.

desarrollo personal, limitándose solo a realizar un trabajo puntual sin aspiraciones a la mejora. Esta situación es constante en muchas organizaciones de esta índole, denotando que si en su administración hay una falta de líderes pues obviamente la excelencia personal y las aspiraciones se pierden en esa incertidumbre del crecimiento futuro.

Inteligencia Emocional

Todos los seres vivos de alguna manera sentimos y por naturaleza esta acción es fundamental para la supervivencia en cuestión de adaptación de las especies, porque mejora nuestra interacción con el entorno. Los seres humanos por ejemplo nacemos predeterminados a ser seres sociales y como parte fundamental del desarrollo sano en una sociedad, trabajamos en comprender y motivar a los demás.

A lo largo de nuestros años de evolución en la vida del hombre, se ha venido pensando, creando, interactuando, sintiendo y modificando el entorno, para construir la historia y las tradiciones que condujeron a la congestionada sociedad actual, caracterizada por un elevado desarrollo técnico-científico pero habitada por individuos que poseen cada vez menos respuestas emocionales correctas. Además, en nuestra sociedad contemporánea es común hablar de enfermedades como depresión, tensión, estrés, ansiedad u otros padecimientos que tienen una raíz común de deficiente manejo de emociones.

La inteligencia desde el punto de vista emocional implica considerar la existencia de dos tipos de intelecto, la mente racional y la mente emocional, ambas trabajan sincronizadamente para organizar las respuestas del organismo ante situaciones de la vida cotidiana. En consecuencia, de ello esta parte del capitulado esta realizado con el propósito de presentar algunas consideraciones respecto a las ideas anteriores y especialmente sus repercusiones en la toma de decisiones no solo a nivel individual, sino con un enfoca empresarial.

El concepto de inteligencia emocional surge con la mezcla de investigaciones y trabajos de diversos autores como Salovey y Mayer, pero de los grandes precursores y catedráticos del tema es sin duda Daniel Goleman, por eso es normal que se hayan

vertido ríos de tinta sobre este tema. Sin embargo, es en nuestra sociedad del siglo XXI donde el tema de inteligencia emocional al igual que la P.N.L. ha tomado relevancia.

Es importante aislar el estudio del concepto de inteligencia emocional con inteligencia racional, ya que existen diversos factores no intelectuales que influyen en el comportamiento, por ejemplo, los indicadores de inteligencia como el C.I. no explican objetivamente la forma en la que el individuo actúa o que lo motiva a adoptar cierta conducta. De esta manera, personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional terminan trabajando para personas con un nivel de C.I. menor, pero de mayor capacidad intelectual emocional.

“inteligencia emocional: es el conocimiento de uno mismo centrando su trabajo en desarrollar y preparar al hombre para que tenga una eficiente respuesta emocional a las diversas presiones de su entorno en todos los ámbitos de su vida. Canaliza y utiliza la fuerza de los sentimientos y emociones para lograr una conducta adecuada (definición propia)”.

En el caso de las organizaciones, el trabajo en el desarrollo emocional les permite a todos los colaboradores buscar un crecimiento óptimo dentro de la empresa. En México, por ejemplo, dado que gran porcentaje de las empresas son de tamaño pequeño o microempresas, su capital y su fuerza de trabajo son de naturaleza familiar, lo que da paso a una experiencia eficiente del manejo de la inteligencia emocional, dejando de lado los sentimientos y emociones familiares para darle prioridad a los objetivos del negocio. Sin embargo, en la práctica los administradores de este tipo de empresas tienen un paradigma como objetivo principal, y es no dañar las relaciones familiares pasando por alto las metas de la empresa.

En este punto es importante resaltar el trabajo del líder por su influencia positiva o negativa en el trabajo de sus colaboradores. Las relaciones interpersonales dentro del trabajo, llámese familia, amigos, pareja, etc., pueden ser una fuente de conflicto, diversas causas se concatenan en este hecho, factores como incompatibilidad de temperamento, formas distintas de trabajar, tiempo muerto o improductivo, pensamientos diferentes, entre otros muchos factores, pueden afectar la productividad de las personas y aquí es

donde entra la importancia de un líder emocionalmente inteligente, porque un líder con esta competencia es capaz de ponerse en el lugar del trabajador para poder persuadirlo de lo importante que es su trabajo en la productividad del negocio, aumentando su eficiencia por medio del estímulo de emociones positivas.

Es así como llegamos al análisis práctico de la inteligencia emocional, porque los líderes, gerentes o dueños de las **MiPyMES** tienen que trabajar en la ampliación de su visión, además de mantener aislados o identificados sus sentimientos y emociones para no afectar los intereses de la empresa. Ahora bien, en el caso de los líderes aunado a un inteligente manejo de sus emociones, es de vital importancia trabajar en el desarrollo de las habilidades empáticas y asertivas, debido a la interacción y relaciones que se establecen en la organización.

Cabe destacar que en el terreno empresarial no solo se trata de poseer diversos conocimientos teóricos, sino que es indispensable la práctica emocional de los mismos para establecer relaciones positivas con los demás miembros de la empresa sin importar el nivel jerárquico que se tenga, en síntesis, se trata de trabajar en no ser un analfabeto emocional a la hora de administrar una organización. Bajo los postulados que hemos analizado se puede decir que el ser humano puede desarrollar la capacidad de conocer su sistema emocional de una manera clara y concreta para lograr una conducta deseada ante cualquier situación, a la vez que puede comprender el comportamiento de las personas que los rodean.

Toma de decisiones

Todo problema plantea alternativas de cursos de acción, a fin de disminuir la brecha y lograr el objetivo, o al menos, acercarse a él. Decidir implica tomar una elección de una serie de alternativas, este hecho se hace de forma natural, los seres humanos contamos con la facultad de poder evaluar las alternativas de forma racional para poder seleccionar la que consideramos mejor opción. Es importante no perder de vista este proceso natural

porque así entendemos que todos los humanos decidimos, es decir, no es tema exclusivo del mundo de los negocios.

No obstante, la toma de decisiones es trascendental en la vida de las organizaciones porque marcan el éxito o fracaso de las mismas. En el ámbito empresarial la toma de decisiones representa un arduo de proceso de elección de la mejor alternativa ante una desviación en los resultados planeados (puede ser de forma individual o en equipo), no se puede imaginar ninguna organización en la que el gerente se mantenga aislado de la toma de decisiones.

La toma de decisiones, que se analizara más a profundidad en el siguiente capítulo, se define como: “la selección del más viable curso de acción entre alternativas para dar solución a un problema, por medio de un proceso o metodología (Definición propia)”.

La toma de decisiones se encuentra fundamentada en el núcleo de la planeación. No se puede decir que exista un plan a menos de que se haya tomado una decisión. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quien ha de hacerlo, como se va a hacer, cuando y donde ha de hacerse. Por esta razón, la toma de decisiones en la práctica es más que un paso de la planeación, porque incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención no se deja de tomar decisiones.

Un curso de acción a implementar, rara vez se puede analizar o juzgar de forma aislada, puesto que prácticamente cada decisión que se toma en la organización debe encajar con otros planes, de no hacerse así se manifestarán desviaciones futuras. El estereotipo del gerente administrativo que truena los dedos y solo oprime botones se desvanece a medida que se observan con atención los resultados de una efectiva toma de decisiones, cumpliendo con los requisitos de la investigación y análisis que implica una decisión.

En las **MiPyMES**, la toma de decisiones representa un gran reto para las empresas, porque la resolución a una problemática la tiene que decidir el dueño, esporádicamente las decisiones se delegan y cuando se hace, la decisión recae en un familiar dejando de lado los objetivos de la organización por lo que ellos creen que es conveniente para sus intereses particulares.

A continuación, en el siguiente capítulo, abordaremos de manera específica el proceso de toma de decisiones y más características que faciliten su comprensión.

Supervisión

Una de las funciones fundamentales de la dirección comprende la técnica de supervisar. La supervisión implica la vigilancia, verificación y en caso de ser necesario la corrección del trabajo de los colaboradores.

Por otro lado, además de ser considerado una función más de la dirección, existen organizaciones en las que el auge que tiene la supervisión es tal, que lo incluyen como un puesto de trabajo dentro de la organización. De este modo, se puede decir que los supervisores son administradores, responsables del trabajo de los miembros de la organización (es importante hacer mención que los trabajadores supervisados, obviamente tienen que estar en un nivel más bajo que el supervisor).

La administración de las empresas modernas es absorbente y desafiante, de estos retos actuales surge la supervisión, porque en su función representa un vínculo entre los objetivos de la empresa y los trabajadores. Ahora bien, el administrador o líder debe asumir dos responsabilidades primordiales: llevar los mensajes, metas y objetivos de la administración a los empleados y comunicar las inquietudes de estos últimos a la administración.

La supervisión es actuar recíprocamente con los trabajadores, se dan órdenes para su ejecución y se evalúa el desempeño del trabajo, comúnmente esta función se deja en

manos de un trabajador destacado. El razonamiento de los directivos es muy simple: los individuos que mejor hacen su trabajo son los más capaces para capacitar, guiar y dirigir a los demás en la mejor forma de hacerlo.

En el caso de las **MiPyMES**, la supervisión se da de forma directa y en la mayoría de las organizaciones es el dueño del negocio el encargado de cumplir con esa función, sin conocer a veces en profundidad las actividades que se desempeñan.

Motivación

Otro factor a considerar es la motivación que en muchos casos es la más importante a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo a los estándares o patrones esperados.

En la motivación de los trabajadores y empleados se ha descubierto que los principales sentimientos que mueven a la gente son los siguientes: ingresos suficientes, reconocimiento a su dignidad humana, reconocimiento a su trabajo, seguridad de empleo y posibilidad de superación personal.

En modo de conclusión y tomando en cuenta los dos factores antes explicados se puede decir que la dirección tiene como meta que cada empleado tenga el deseo de contribuir con su máximo esfuerzo a la consecución de los objetivos de la organización y que exista la debida armonía entre los objetivos personales y los del grupo. Obteniendo como consecuencia de lo anterior, que esos objetivos se logren con el máximo de eficacia, el menor costo y el mínimo de esfuerzo.

2.3.4 Control

El control es la última fase del proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en las etapas previas. Para los tratadistas sobre el tema, el control es una etapa primordial en la administración de una empresa, dado que, aunque una organización cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cual es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que informe si los hechos van de acuerdo a los objetivos.

En las **MiPyMES** uno de los principales problemas administrativos son en parte una mala planeación, acompañada de un deficiente control, - ya que por su tamaño y cantidad de trabajadores la organización y la dirección no implica un mayor grado de complejidad-, el resultado es una desviación del desempeño estándar con lo planeado. Es importante preguntarse si ¿están coincidiendo los esfuerzos de los miembros de la organización con la realización deseada de los objetivos? Para dar respuesta a esta pregunta se necesita la evaluación de los resultados. Si los resultados no están dentro de lo que razonablemente se espera, se aplican medidas correctivas. Esta evaluación, y corrección, de ser necesaria constituye el trabajo de la etapa de control administrativo.

El control es vigilar que todas las operaciones o actividades que se realicen en la empresa se apeguen lo más estrictamente posible a los planes preestablecidos.

El control consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares trazados, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier variación. Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera tal, que la ejecución sea acorde a lo planeado.

La Importancia de esta fase del proceso administrativo radica en que, en la etapa de control se precisa en tiempo real lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño se apegue con los planes. Es importante mencionar que el control está formado por un mecanismo que descubre y corrige las variaciones importantes entre los resultados obtenidos y las

actividades planeadas. Por lo tanto, la implementación de estándares de control solo es posible cuando existen indicadores de resultados bien determinados a lo largo del proceso. En este sentido, cuanto más precisos, claros y medibles sean dichos estándares, su valorización será en su misma proporción.

Fases del control:

a) Medición del desempeño.

La medición del desempeño (como lo vimos con anterioridad) principia con la consideración de indicadores, por lo tanto, medir es averiguar la cantidad o capacidad de trabajo de un determinado puesto o función en una entidad bien definida.

b) Comparación del desempeño con el estándar o evaluación del resultado.

Este término se enfoca a la evaluación del desempeño. Si existe diferencia entre el resultado con lo planeado. Es la comparación de lo realizado, ya evaluado con las normas de control, para conocer como ha sido la ejecución de las operaciones.

Las desviaciones relativamente pequeñas del estándar en algunos casos ameritan la aprobación del desempeño y su corrección no es de gran impacto para la organización, en tanto que en otros casos si la desviación es mayor, su impacto se verá reflejado en el logro de los objetivos de la empresa.

c) Corrección de desviaciones.

Este es el tercer paso del control, se puede considerar que obliga y procura que las operaciones estén ajustadas a lo esperado o que se están llevando a cabo esfuerzos para lograr resultados de acuerdo con ello. La acción correctiva es dictada por los que tienen autoridad sobre el desempeño real, la corrección de una desviación deberá ir

acompañada por una responsabilidad fija e individual. Hacer a un individuo en particular responsable de su trabajo es uno de los mejores medios de lograr expectativas.

d) Retroalimentación:

La retroalimentación es básica en el proceso de control, dado que a través de esta la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir el tiempo. De la calidad de la información, tendrá como resultado el grado y oportunidad con que se retroalimenta el sistema.

2.4 Administración estratégica

Posteriormente a los póstumos aportes de la escuela clásica de la administración, actualmente existe la tendencia a la administración estratégica, este enfoque versa sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración basados en una clara misión y visión, que le permiten a la organización mantenerse en el sector y realizar planeaciones en plazos cada vez más largos.

Con el avance y adaptación de la ciencia administrativa se han desarrollado nuevas teorías que ayudan a mejorar el funcionamiento de las organizaciones e impulsan su crecimiento. La administración estratégica es un ejemplo de los avances en el desarrollo de nuevas teorías y herramientas, que dan apoyo a la mejora de las organizaciones.

Las empresas sin importar su tamaño o su actividad, tienen como objetivo prioritario colocarse en una mejor posición en comparación con sus competidores y mantenerse en ese lugar dentro del mercado, por lo tanto, es menester de los administradores encontrar esas peculiaridades que los distingan de la competencia y coadyuven al alcance de esa primicia.

En este apartado, se argumenta la importancia que tienen las estrategias¹⁶ que aplican los administradores de una empresa, para el desempeño eficiente de una organización frente a sus competidores.

La administración estratégica tiene como desafío máximo registrar un desempeño superior al de sus rivales. Cuando las estrategias de una compañía generan ese desempeño superior se sobrentiende que se goza de una ventaja competitiva. Para el alcance de la victoria ante tal duelo, la administración estratégica basa sus esfuerzos en dos puntos principales:

- 1.- Conocer el papel y el porcentaje que representan en el mercado.
- 2.- Investigar la diferencia en los medios de producción de los productos y/o servicios de la competencia.

Toda organización que desee ser competitiva tiene que tomar en consideración esta herramienta de dirección, ya que les permite trazar su futuro y adaptarse a los continuos cambios del entorno.

La competencia de las empresas que trabajan en base a estrategias, es uno de los pilares de la microeconomía y ha sido analizado más a detalle, en las organizaciones contemporáneas dando origen a muchos estudios de organización industrial que buscan explicar aquello que hay detrás de las estructuras de mercado y la forma en las que estas funcionan. Por lo tanto, el objetivo del análisis de la competencia estratégica dentro de una industria es el de acercarse al conocimiento del verdadero funcionamiento de esta y de su mercado asociado bajo ciertas condiciones.

Las **MiPyMES** se desarrollan en un mercado muy competido, donde en una misma zona se encuentran dos o tres competencias directas y lo que las hace diferentes una de otra es quizá el precio, sin embargo, el precio no es la única forma de crear ventaja

¹⁶ Estrategia: conjunto de acciones relacionadas que ejecutan los administradores con la intención de mejorar el desempeño de su compañía. Administración estratégica: un enfoque integral. Charles W.L. Hill. CENGAGE Learning. 11ª edición. México, D.F. 2015. Pp. 3.

competitiva, el administrador debe trabajar en el diseño de más estrategias que logren mayor número de ventas y la distinción sobre la competencia.

La forma práctica de administrar una empresa, derivada de la corriente clásica está enfocada al interior de la organización, los grandes estudiosos de dicha corriente (como lo vimos anteriormente) lograron el diseño de organizaciones productivas, pero eso hoy en día no significa que sean competitivas.

Generalmente se asume que detrás de cada empresa existe una racionalidad estratégica que le permite competir por medio de las decisiones basadas en esa misma estrategia. El resultado organizacional va a ser la consecuencia de una combinación entre factores internos de una organización, factores externos de mercado y la interacción que se dé entre las empresas que conformen la industria.

Conforme evoluciono la administración aumentaron las industrias, por esta razón las empresas requirieron mejores formas de administrarse, para dejar de ser solo entes productivos y dar pauta a la competitividad. Esta nueva forma de trabajo implica tomar en cuenta el entorno donde se desenvolvían porque existen diversos factores externos que limitan u obstaculizan el crecimiento de una organización. La administración estratégica como corriente emergente de la ciencia administrativa posee como herramienta fundamental un proceso administrativo, encaminando esfuerzos a una estrategia principal y se describe de la siguiente manera:

Fase I, visión directiva y planeación estratégica; Se fija o establece la misión, la visión, valores, metas de la organización. Se realiza una evaluación del entorno de la organización y se analizan las fuerzas y debilidades internas, y posteriormente se formulan estrategias.

La planeación estratégica, constituye un marco conceptual o referente, que orienta a la gestión de la organización con el objeto de llegar a realizar la visión y misión que se plasma en un plan estratégico. Así, un plan estratégico se convierte en una especie de carta de navegación, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y

discusión, que es donde se hace explícita la misión, visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas, y que se aterriza finalmente en los planes y proyectos.

Fase II, organización estratégica; se selecciona una estrategia y se clarifica para generar una ventaja competitiva. En otras palabras, se trabaja en conseguir un valor agregado a lo que se hace, con apoyo de los colaboradores, del conocimiento del negocio y del conocimiento del producto o servicio.

Fase III, dirección y control estratégico; se evalúan los resultados de lo trabajado por medio de indicadores diseñados para conocer la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos, el movimiento de los recursos financieros y los alcances de la estrategia.

La administración estratégica debe ser entendida como un proceso participativo entre los colaboradores de la organización y los objetivos de la misma, que requiere respetar las fases antes mencionadas, así como, una metodología propia. Sin embargo, esto no implica que existan recetas o métodos infalibles. En la administración estratégica se establecen los objetivos de la organización, se definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos, se constituye la orientación o guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr sus fines y para que los miembros de la organización desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos. La administración estratégica significa estudiar anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando las actividades no en impulsos sino en algún método, plan, lógica o estrategia.

En resumen, la administración estratégica aplicada con este proceso comprende formular estrategias acordes con la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, implementar las estrategias antes formuladas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a

planificar. Para una adecuada aplicación de las fases del proceso de administración estratégica, es importante considerar el marco de referencia general y el contexto del entorno en el que se desenvuelve la organización.

Con este análisis hasta ahora trabajado nos podemos dar una idea acerca del fenómeno que les acontece a las pequeñas empresas mexicanas que tienden a desaparecer en un plazo no mayor de cinco años. Y es que, como origen de dicha tendencia se encuentra la carencia del conocimiento de la ciencia administrativa, y si no se conoce de administración mucho menos se conoce de estrategias y de planeación a diferentes plazos. Estas carencias traen como consecuencia la miopía organizacional en la que viven las **MiPyMES**.

2.5 Administración basada en competencias

Es evidente que la ciencia administrativa no es estática, en sus orígenes partió de las necesidades del hombre para aprenderla de forma empírica. Hoy en día después de su reconocimiento y aceptación como ciencia social nos encontramos con innovadoras técnicas que cumplen con su demanda de adaptación. Es decir, actualmente nos encontramos con tendencias como administración estratégica y administración en base a competencias.

En las organizaciones del siglo XXI es importante tener talento humano altamente competente y competitivo para la trascendencia de la empresa, en este punto del capitulado se menciona a grandes rasgos la importancia que tiene esta temática en nuestros colaboradores y su impacto en las organizaciones (aunque su estudio a detalle se encuentra en el capítulo cinco).

Para los gerentes exitosos su desempeño esta originado en dos elementos bien importantes. Por un lado, la práctica lograda a través de situaciones concretas de trabajo, fruto de los cargos desempeñados, y por otro lado los años dedicados al aprendizaje

formal. Lo anterior lleva a reconocer que no bastan los títulos y diplomas para calificar a una persona como competente laboral o profesionalmente. No es la posición de determinados conocimientos, sino el uso que se haga de ellos en contextos que ameriten soluciones.

La esencia del trabajo está cambiando. Ahora no solo se juzga a una persona por su inteligencia y su nivel de estudios, sino también por el grado de competencia que tiene para manejarse a sí mismo y administrar a otros. Por lo tanto, el progreso y ascenso que una persona tenga en una organización, tendrá como base el desarrollo de las competencias necesarias para sus funciones. Desde este punto de vista, el tema de competencias ha probado ser un generador de ventajas competitivas, ya que propicia la búsqueda de la excelencia en el desarrollo del potencial de las personas, es decir lo que ellas saben o podrían hacer. Coloca de manifiesto que lo importante no son las competencias que un individuo demuestre tener sino su actitud para adquirir nuevas competencias que lo habiliten para desempeñarse exitosamente en situaciones cambiantes y a la vez exigentes.

La competitividad de las organizaciones en el mundo entero y la productividad del capital humano están siendo impactadas en forma significativa, por el tema de las competencias gerenciales. Las organizaciones dan por hecho que la persona es inteligente y que cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su trabajo, por eso contratan a las personas, porque suponen que estas ya poseen las competencias gerenciales que las llevaran a un desempeño sobresaliente. Sin embargo, en la práctica nos encontramos con la disyuntiva de que esas suposiciones son falsas y que en la mayoría de los casos en las **MiPyMES** el personal que administra, el que realiza funciones operativas, quien atiende al cliente o quien realiza alguna actividad laboral para el negocio no está calificada para el desempeño de su trabajo.

El hecho de poder contar con personal calificado y que posean las competencias correctas para sus funciones, es tan importante para el éxito de una empresa como su administración misma, y tomando como ejemplo organizaciones que trabajan bajo un sistema de competencias se entiende que **una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que**

contribuyen a la efectividad personal, en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. (Definición propia)

De este análisis emerge la importancia del trabajo de investigación, ya que, si las empresas (sin importar su tamaño y sus fines) se allegaran de personal competente para la realización de sus funciones (llámense de alta dirección o de puestos bajos) y dejaran de lado las suposiciones y creencias, quizá la tendencia de las empresas seria el crecimiento y desarrollo y no la extinción.

2.6 Alta dirección

La alta dirección son administradores que ocupan el puesto máximo de nivel jerárquico dentro de una empresa, tienen como trabajo fundamental dar dirección a las organizaciones, establecen objetivos y desarrollan estrategias para que su organización los alcance. Las organizaciones se crean para lograr un fin específico, él o los encargados de establecer dicho fin es la alta dirección; después de la creación, la alta dirección se encarga de diseñar y estructurar la empresa como producto de ese propósito. En este sentido se puede entender que la alta dirección es quien da vida a una organización.

La responsabilidad primaria de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de una estructura de organización, con estas herramientas trazan las bases para que la organización se adapte a un ambiente cambiante, así los mandos que siguen en orden jerárquico hacen lo mismo respecto de los departamentos o áreas principales, de acuerdo con las directrices proporcionadas por la alta dirección.

El papel de la alta dirección es importante, porque los mandos descendientes y dependientes de ellos pueden interpretar el ambiente (entorno) de manera diferente y desarrollar objetivos distintos, y si la interpretación no es la adecuada pueden variar la estabilidad de la organización. Las opciones elegidas por la alta dirección sobre metas, estrategias y diseño de la organización tienen un impacto tremendo en la eficacia organizacional.

Capítulo III Toma de decisiones

El análisis de la toma de decisiones por los individuos es un asunto que ha preocupado desde épocas remotas a nuestro tiempo. La necesidad de elegir o decidir sobre diferentes alternativas, excluyentes o no, ha marcado en cierta forma el lento evolucionar de las comunidades humanas. Y como siempre ocurre, son esas necesidades humanas las que marcan el desarrollo de los pueblos, y por ello, los seres humanos se han visto abocados a desarrollar técnicas y modelos que les facilitaran cuando fuera requerida, la elección entre alternativas que se les presentaban a lo largo de su existencia.

Las decisiones son una parte esencial de la vida, tanto dentro como fuera del trabajo, los ejecutivos son los responsables de decidir entre dos o más opciones. La resolución de un problema abarca todo el proceso que supone tomar decisiones adecuadas y eficaces desde la definición de un problema hasta la puesta en práctica y evaluación de la misma. Para los estudiosos sobre el tema, la elección entre diferentes alternativas, todas y cada una de ellas con un resultado distinto, evaluadas en términos de ganancias o pérdidas, podían permitir al decisor ordenar sus posibles actuaciones.

En las organizaciones todos los miembros de la misma toman decisiones que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos (quizá en orden de niveles jerárquicos implique un proceso subconsciente hasta que llegue a un proceso consciente), solo que la persona en la que recae la responsabilidad de las mismas es en el gerente, debido a esto es imprescindible que las decisiones no se tomen de manera acelerada o retrasada, ya que como ya se habló con anterioridad las decisiones representan el fracaso o éxito de un ente económico.

La toma de decisiones es el inicio y la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto mientras no se dé una decisión. Las decisiones en las empresas son tan importantes que ha surgido una escuela que pretende reducir el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones. Sin embargo, la dificultad de tomar decisiones radica en que en cada una hay que combinar elementos tangibles con intangibles, análisis cuantitativos con

cualitativos, emociones lo mismo que razones; en este vértice es donde se desaprueba dicha teoría, porque no puedes basar la administración de una empresa en meras posibilidades y probabilidades, hay elementos del factor humano que no son tan fáciles de evaluar, pero que si se pueden modificar con la influencia de los líderes.

Las empresas de nuestro país son en su mayoría micro y pequeñas empresas, lo cual significa que el líder funge con duplicidad de funciones, por un lado, es dueño del capital de la empresa (inversionista) y a la misma vez ocupa un puesto de trabajo dentro de la misma. En algún momento de su vida laboral se presenta la disyuntiva de definir si las decisiones que se toman son para el beneficio colectivo o si las decisiones son solo para mejorar los ingresos personales del dueño de la empresa (intereses particulares). Desde mi perspectiva creo que es importante cavilar ante este dilema, dado que, hay que tomar decisiones efectivas que beneficien tanto a los trabajadores como a los dueños y no limitarse a parcializar por alguna de las partes.

¿Qué es una decisión?

Tomar decisiones no es algo desconocido para los seres humanos en general, lo hacemos todos los días, es probable que al tomar tantas, algunas parezcan automáticas, por lo que hay que tener especial cuidado con estas. Las buenas decisiones no se logran fácilmente, son el resultado de un arduo y ordenado proceso mental. Las condiciones cambian, así que no podemos exponernos a los riesgos de una respuesta mecánica o un enfoque intuitivo. De hecho, las experiencias, para decisiones rápidas pueden ser tan grandes que nos pueden llevar; sin darnos cuenta, a una trampa.

El análisis de decisiones sustenta todas las funciones directivas. Nada de lo que un directivo hace, es más importante que el uso de la mejor información disponible para tomar buenas decisiones. El daño causado a una organización por una decisión básicamente desacertada no puede ser evitado ni por la más cuidadosa planificación ni por una implementación básica.

La toma de decisiones es fundamental para el organismo y también para la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas, decidir implica el desarrollo de la capacidad para identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema?, un problema existe cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada (en términos de administración se puede entender como la diferencia entre lo planeado y los resultados). La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

Técnicas y herramientas: En lo referente a las técnicas tendremos en cuenta como base principal, el modelo para la descripción del proceso de toma de decisiones, el cual consta de tres fases principales:

- 1. Investigación (inteligencia), exploración del ambiente sobre las condiciones que requieren las decisiones:** Los datos de entrada se obtienen, se procesan y se examinan en busca de indicios que pueden identificar problemas u oportunidades.
- 2. Diseño, invención, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción:** Esto involucra los procesos para entender el problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad.
- 3. Elección, selección de una alternativa o curso de acción entre aquellas que están disponibles:** Se hace una selección y se implementa.

Teoría de juegos:

En complemento a la técnica anterior, otra herramienta importante de la toma de decisiones es la teoría de juegos. En primera instancia es imprescindible afirmar que esta es una de las teorías más comunes que tienen directa injerencia en la toma de decisiones, por la razón de que en la práctica es una especulación de estrategias visiblemente enfocada en contrincantes. En los últimos veinte años, la teoría de juegos se ha convertido en el modelo dominante para la resolución de problemas en diversos factores dentro de la teoría económica y ha contribuido significativamente de igual manera en ciencias como la política, la biología y a estudios de seguridad nacional.

Esta teoría analiza el comportamiento estratégico cuando dos o más individuos (jugadores) interactúan y cada decisión individual resulta de lo que uno espera que el o los otros hagan. Es decir que debemos esperar que sucede a partir de las interacciones entre los individuos, para tomar una decisión de reacción inmediata.

En general los cimientos de esta toma de decisiones emergen de un conflicto de interés, existen intereses contrapuestos y el problema deja de ser el problema de un sujeto, para pasar a ser un problema de dos o más concurrentes, de los cuales podemos conocer o no cuál puede ser su comportamiento previsible ante el problema que se haya suscitado. Si conocemos el comportamiento de la otra parte, no tendríamos problema, y nos ajustaríamos a la estrategia más adecuada a nuestros intereses. Sin embargo, cuando no lo conocemos, solo podríamos eliminar la influencia cuando poseyéramos información completa sobre su actuación, y así reaccionar.

Además de esta teoría existe un sinnúmero de modelos matemáticos que llevan a cabo análisis cuantitativos y métodos estadísticos para la toma de decisiones. Por otro lado, también hay teorías que se apoyan en los análisis cualitativos para la toma de decisiones. Empero para efectos del mundo empresarial y a perspectiva propia, los modelos a los que se hacen referencia son los más adaptables a la resolución de problemas dentro de las organizaciones, por la razón de estar inmersos en los mismos, factores humanos e intereses particulares.

3.1 Teoría de decisiones

Las decisiones dentro y fuera de la organización son tan importantes, que entre las corrientes que estudian la ciencia administrativa se encuentra la escuela de la teoría de las decisiones, la cual analizaremos en las líneas siguientes.

La Teoría de decisión es un estudio formal sobre la toma de decisiones. Los estudios de casos reales, que se sirven de la inspección y los experimentos, se denominan teoría descriptiva de decisión; los estudios de la toma de decisiones racionales, que utilizan la lógica y la estadística, se llaman teoría preceptiva de decisión. Estos estudios se hacen más complicados cuando hay más de un individuo, cuando los resultados de diversas opciones no se conocen con exactitud y cuando las probabilidades de los distintos resultados son desconocidas. La teoría de decisión comparte características con la teoría de juegos, aunque en la teoría de decisión el 'adversario' es la realidad en vez de otro jugador o jugadores.

Agustín Reyes Ponce en su libro administración moderna define: "La teoría de la decisión, parte de aquellos casos que existen varios cursos de acción que pueden analizarse, comparándose sus ventajas y desventajas antes de elegir uno"¹⁷. Aclara que, no se requiere analizar todos los posibles cursos de acción, sino solo los que merecen ser considerados en el problema a resolver.

Los gerentes que conocen, aceptan y aplican este principio de toma de decisiones, van mucho más allá de tomar decisiones simples y sencillas; más bien, pretenden examinar a través de ella la esfera total de la administración de una empresa incluyendo la estructura organizacional, el desarrollo y utilización de la información básica, el análisis de valores respecto a metas, entre otros aspectos que así lo amerite la decisión.

Es decir, el gerente deja de ser un espectador, limitado al proceso de una decisión para transformarse en una visión general de la empresa. Esta corriente estudia las decisiones,

¹⁷Agustín Reyes Ponce. Administración Moderna. Editorial Limusa. México D.F. 2003. Pp. 412-413.

considerándolas como parte de un sistema, pero bajo un enfoque primordial: el análisis de una selección racional de todos los factores implicados, como llegar a ella y como eficientarla. Así pues, se deduce que toda la administración debe depender de esta forma de tomar decisiones.

3.2 Modelos en la toma de decisiones

Cada persona tiene un estilo a la hora de tomar decisiones. Independientemente del tipo de estilo, ya sea lógico, creativo o algún otro, cualquier modelo debe de coincidir en un método racional y sencillo que evite el retraso o una decisión desacertada.

En el caso de las empresas en México y con especial enfoque a las **MIPYMES** los gerentes o líderes no deben permitir que las decisiones a tomar o el resultado de las mismas se vean afectados por circunstancias personales, ya que el involucramiento de sentimiento y emociones (como ya se vio con anterioridad) limitan una toma de decisiones efectiva.

Para un mejor análisis de la situación en el momento de decidir, a continuación, se presentan estilos diferentes para lo toma de decisiones:

➤ **Intuición y lógica (modelo natural):**

El ejecutivo intuitivo tiende a decidir de manera creativa y espontánea, por otro lado el ejecutivo lógico trabaja de una manera racional, basada en un juicio determinado por datos e información. Sin importar cuál sea el estilo natural de tomar decisiones hay que intentar siempre buscar un equilibrio entre ambas facultades.

➤ **Ser sistemático:**

Ser un líder sistemático tiene sus ventajas, los métodos sistemáticos para alcanzar una decisión garantizan que se aborden todos los temas pertinentes, se reúne la

información necesaria, se consideran y comparan correctamente todas las alternativas, se identifican las dificultades, se evalúa la factibilidad y se tienen en cuenta las consecuencias.

➤ **Correr riesgos:**

Todos los ejecutivos que toman decisiones lo hacen corriendo riesgos, cualquier resultado incierto supone cierto grado de riesgo. El modelo de tomar decisiones en base a los riesgos no es más que dimensionar las consecuencias de una decisión para aumentar la certeza.

➤ **Responsabilidad en la toma de decisiones:**

Es importante señalar que siempre se es responsable de las decisiones que se toman y de las que se delegan. En este estilo de toma de decisiones hay que evaluar qué aspectos tienen el mayor impacto en los resultados, reservar las decisiones relacionadas con estos aspectos para poder delegar las demás y tener claro que el personal puede involucrarse en la toma de decisiones siempre y cuando la decisión final recaiga en el gerente.

➤ **Delegación de decisiones:**

La toma de decisiones de arriba hacia abajo conduce a la delegación de tareas. Todos los gerentes pueden involucrar a sus subordinados y superiores en la toma de decisiones, pero tienen que tener presente el factor tiempo ya que el delegar decisiones puede traducirse en una toma precipitada o retrasada. Pasar las decisiones hacia los niveles superiores provoca retrasos, mientras más niveles jerárquicos haya, mayor será el retraso. Decidir a nivel inferior ofrece buenos resultados en cuanto a rapidez y eficacia, sin embargo, hay que supervisarlas.

➤ **Estilo directivo:**

El estilo directivo para la toma de decisiones se caracteriza por una baja tolerancia a la imprecisión y se encuentra basada en un modo de pensar totalmente racional.

En este estilo se sitúan aquellos gerentes con un alto grado de razonamiento lógico, capaces de tomar decisiones rápidas, enfocadas a corto plazo. Su eficacia y rapidez en la toma de decisiones permite adoptar una solución con información mínima y evaluando pocas alternativas.

➤ **Estilo analítico:**

El estilo analítico para tomar decisiones se caracteriza por una mayor tolerancia a la ambigüedad que los tipos directivos, combinado con una forma de pensar totalmente racional. Estos administradores precisan de más información antes de tomar una decisión, considerando y analizando más alternativas. Los individuos situados en este estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o afrontar situaciones únicas.

➤ **Estilo conceptual:**

Los gerentes que toman decisiones de manera conceptual se caracterizan por tener una amplia capacidad para procesar información desde una perspectiva extensa y una elevada capacidad analítica, se destacan por su competencia para evaluar muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y con frecuencia buscan soluciones creativas a los problemas.

➤ **Estilo conductual:**

El estilo conductual representa a aquellas personas cuyo modo de pensar es de manera intuitiva pero su grado de tolerancia a la incertidumbre es bajo. Este tipo de gerentes trabajan bien con otras personas, están abiertas a las sugerencias y se preocupan por los que colaboran con ellas. La aceptación y la opinión de los demás es importante para los de este estilo de toma de decisiones.

3.3 El proceso de toma de decisiones

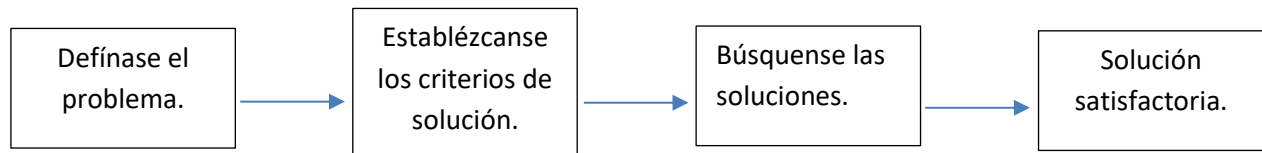
La técnica para llegar a una decisión varía con el tipo de problema, con la persona que la toma y con las circunstancias que prevalezcan. Probablemente no existe una técnica universalmente válida para lograr decisiones buenas y eficientes. Puede decirse que la toma de decisiones está vinculada a la determinación del objetivo y a la fijación de alternativas.

No es de extrañarse que haya una serie de enfoques distintos para tomar decisiones como: el enfoque lógico, el enfoque matemático, etc. Aunque el gerente debe emplear la técnica que más se adecue al problema a resolver.

A continuación, se detalla un proceso comúnmente empleada para la toma de decisiones:

1. Identificar con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir. - Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas, donde estas no existen, no hay elección.
2. Asegurarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir.
3. Plantear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. –escribir las ventajas y desventajas de cada alternativa para compararlas y evaluarlas mejor.
4. Eliminar las diversas alternativas de acuerdo con su valor práctico decreciente.
5. Tomar decisiones complementarias. –una decisión nunca es exclusiva, sino que con la decisión principal se encadenan otras que la concretan.
6. Establecer un sistema de control de resultados de las principales decisiones.

Aunado a este procedimiento, Charles A. Gallagher¹⁸ en su libro: métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración nos presenta el siguiente modelo para la toma de decisiones:



El proceso de toma de decisiones descrito por Simón, no es buscar una solución óptima; más bien en una solución satisfactoria.

3.4 La solución de problemas.

El término decidir se identifica como conceptualizar y resolver los problemas que se le presentan a toda organización, por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema.

Todos los administradores toman decisiones y la mayoría de sus decisiones han de tomarse en condiciones de incertidumbre. En consecuencia, los administradores deben de ser capaces de trabajar en condiciones de incertidumbre para desempeñar con éxito su cargo. Para aminorar el impacto de la incertidumbre (y en caso de que el tiempo lo permita) el administrador puede servirse de la teoría y del proceso de la solución de problemas, la cual, trabajando paralelamente con el proceso de toma de decisiones, coadyuvan a una mejor decisión para la resolución de un problema.

La metodología para la solución de problemas comparte similitud con el proceso de toma de decisiones, de hecho, desde la perspectiva de diversos autores (y coincido con ellos)

¹⁸ Charles A. Gallagher. Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración. Mc Graw-Hill. México, Estado de México. 1982. Pp.7.

los dos preceptos son sinónimos. A continuación, se resumen los pasos para la solución de problemas:

- **Diagnóstico del problema:** identificar de manera clara la causa de la situación y definir el problema.
- **Investigación u obtención de información:** recabar toda la información necesaria dentro o fuera de la organización para la definición del problema.
- **Desarrollo de opciones:** no hay que limitarse, hay que buscar diversas alternativas para la solución del problema.
- **Experimentación:** llevar a cabo planes piloto o simulaciones, siempre y cuando la situación lo permita.
- **Análisis de restricciones:** son muchas las restricciones que se le presentan al gerente que toma las decisiones, sin embargo, un buen líder tiene la capacidad de identificarlas y reducir su impacto en la toma de decisiones.
- **Evaluación de opciones:** teniendo bien definidas las alternativas y reducidos los riesgos de las restricciones se puede comenzar a evaluar las mejores opciones.
- **Toma de decisiones:** esta es la parte esencial de la solución a un problema, tomar una decisión oportuna.
- **Formulación del plan de corrección:** en base al problema se elabora un plan de acción para corregir la causa.
- **Ejecución y control:** acción, es decir garantizar la aplicación de la decisión.

Capítulo IV. Competencias

Como el tema principal del presente trabajo de investigación lo amerita, no podemos dejar de lado el concepto y la trascendencia de las competencias gerenciales (laborales) y estratégicas. El hecho de conocerlas, desarrollarlas e implementarlas al personal, mejora la práctica de los negocios, porque traen consigo mejores resultados tanto a emprendedores como a empresarios consolidados.

El tema de las competencias empresariales ha generado un buen número de seguidores y dudas en su aplicación (análisis costo-beneficio) en el medio empresarial, debido a la importancia que estas implican en el proceso de capacitación, como generadoras de ventajas competitivas.

Tener éxito como gerente o director en una empresa, es el resultado en parte de los conocimientos y habilidades recibidas de manera teórica (enseñanza académica), pero también de los rasgos, motivos, auto imagen, valores y rol social de cada uno de nosotros. Estos últimos constituyen un verdadero reto para nosotros identificarlos y potencializarlos, ya que son elementos intangibles de nuestro ser por lo requieren más tiempo y esfuerzo de introspección.

4.1 Definición

Edimer Gutiérrez Tobar en su libro competencias gerenciales¹⁹ plasma lo siguiente:

“El concepto de competencias tuvo en principio un enfoque netamente laboral y luego ha incidido de un modo definitivo en la transformación de la educación en general. La historia de las competencias es larga: se empezó a hablar de ellas al menos hace cien años, cuando Inglaterra y Alemania buscaron precisar las exigencias que debían cumplir quienes aspiraban a obtener una certificación oficial para ejercer oficios específicos. Era relativamente fácil: para ejercer un

¹⁹ Edimer Gutiérrez Tobar. “Competencias Gerenciales”. Ecoe Ediciones. 2010. Bogotá, Colombia. Pp. 4-5.

oficio concreto se debía tener unos conocimientos precisos que, aplicados de manera idónea, facultaban a ese alguien para desempeñarse en esta u otra labor; tener unos conocimientos determinados y aplicarlos en ciertos contextos con destreza”.

Hallar una definición de competencias parece una labor un tanto difícil debido a que en la literatura aparece toda una serie de especificaciones que nos pueden confundir a quienes nos interesamos por este tema. Para ayudar a entender de mejor forma lo antes expuesto y denotar la importancia de ser competente, hay que poner en claro algunos conceptos que a continuación estudiaremos.

Se puede decir que las definiciones más utilizadas son las que consideran las competencias en función de las tareas y en función de los rasgos distintivos de un trabajador, gerente, director, etc., siendo así, el concepto de competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal en una función determinada (definición propia).

Dentro del ámbito empresarial, hoy en día existe la tendencia mundial para certificar las competencias que ha desarrollado el personal de una empresa, independientemente de los grados académicos formales que estos tengan (educación básica, técnica y/o profesional), con el fin de medir y evaluar en forma concreta sus habilidades prácticas para el trabajo. Como se estudiará a profundidad en líneas continuas, el órgano encargado de esa certificación es el CONOCER que en su sitio oficial define una competencia de la siguiente manera:

“Según el consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en México, una competencia laboral es: la capacidad productiva de un individuo, la cual se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades,

destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo de calidad”²⁰.

La importancia del conocimiento de competencias es significativa para las organizaciones, sin embargo, las empresas que le han dado más auge y han sacado mejor provecho de las mismas son las grandes. En el caso de las MIPYMES, comúnmente solo contratan a personas conocidas o recomendadas, sin importar si poseen alguna competencia ya sea laboral, gerencial, profesional, etc., este hecho es otro de los factores que limitan el desarrollo de las organizaciones, ya que de acuerdo al recurso humano del que se allegue una organización se verá reflejada su eficiencia.

4.2 Tipo de competencias

Son varios los autores que han contribuido a la clasificación de las competencias. De esta manera, se habla de unas competencias que cumplen con abarcar ese espíritu amplio de la vida en ejercicio, desde sus niveles más básicos hasta los más complejos entonces: se habla de las competencias laborales, profesionales, científicas, ciudadanas, y de unas competencias básicas: cimientos que deben estar ahí desde la etapa de la formación y evolución a lo largo de la vida, con la meta de ser un soporte y apoyo al desarrollo de las demás.

Aunque para efectos del trabajo de investigación nos enfocaremos solo a las competencias laborales y a las competencias gerenciales o estratégicas, analizando sus componentes, su utilidad, su desarrollo y su aplicación en las organizaciones.

Competencias laborales

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes que aplicadas en una situación del ámbito productivo

²⁰www.conocer.gob.mx

(empresa o negocio propio), se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio (definición propia).

Las competencias laborales, permiten evaluar, con objetividad, la capacidad de una persona en relación a una ocupación (puesto de trabajo) en una empresa de ramo industrial, comercial y de servicios, al mismo tiempo, permiten su formación y desarrollo por los sistemas de educación de nivel técnico y superior de un país o región.

Las empresas y todo tipo de organizaciones utilizan también las competencias laborales para:

- Dar estructura a las funciones de sus puestos.
- Mejorar los procesos de trabajo (la persona ideal para el puesto ideal).
- Mejorar sus sistemas de reclutamiento, selección de personal y evaluación del desempeño laboral.
- Establecer sus programas de capacitación y desarrollo.
- Establecer sistemas de remuneraciones homogéneas para las carreras laborales.
- Obtener la certificación ISO 9000.

Es evidente la importancia que se le está dando a las competencias dentro de las organizaciones del siglo XXI. El análisis de las competencias y su implementación en las organizaciones, sin importar el tamaño ni el giro se tienen que tomar como un método de ganar-ganar, tanto para la empresa como para el trabajador, ya que harán una organización más competitiva y contarán con personal calificado y certificado.

Clasificación de las competencias laborales:

Las competencias laborales se clasifican en básicas, genéricas, específicas y profesionales, aplicables para todo tipo de personas.

- **Básicas:** este tipo de competencias se refieren a los comportamientos elementales que deben demostrar los trabajadores de una actividad laboral, que están asociados a conocimientos de índole formativo, como la capacidad de lectura, de expresión y de comunicación verbal y escrita, entre otras según el nivel académico, es decir, entre más alto grado académico mayores competencias básicas se poseerán.
- **Genéricas:** describen el comportamiento asociado con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y entrenar a otros.
- **Específicas:** identifican los conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una determinada función productiva. Este tipo de competencias están directamente relacionadas al puesto que se ocupa en la organización y al conjunto de conocimientos y habilidades que este implica para el empleado.
- **Profesionales:** son aquellas que posibilitan desempeños flexibles, creativos y competitivos en un campo profesional específico e impulsan al mejoramiento continuo del ser, del saber y del hacer. Preparan al individuo para asumir distintas ocupaciones a lo largo de su vida y no solo para el trabajo.

Importancia de las competencias laborales:

Se puede decir que, con frecuencia, el verdadero aprendizaje se deriva de pensar en una experiencia desafiante con el transcurso del tiempo. Por ejemplo, aceptar un empleo que implique un desafío no garantiza que aprenderemos de la experiencia en sí, para que esto ocurra sin importar cuándo, dónde o cómo desarrollemos estas competencias debemos ser capaces de utilizarlas en empleos futuros.

Desarrollar competencias laborales contribuye a mejorar la capacidad para conseguir empleo, mantenerse en él, y aprender elementos propios del mismo, así como para propiciar nuestro autoempleo, asociarnos con otros y generar empresas de carácter asociativo y cooperativo.

Es evidente que el perfeccionamiento de las competencias laborales también tiene un impacto en el espíritu emprendedor, lo que ayuda al desarrollo efectivo de las MIPYMES.

Competencias directivas o gerenciales.

Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que debe poseer un administrador para ser efectivo en una amplia gama de puestos gerenciales (enfocada sobre todo a puestos directivos, gerencia o alta gerencia) dentro de distintos marcos organizacionales y que contribuyen a la efectividad personal (Definición propia).

En cualquier tipo de organizaciones la esencia y las formas de trabajo están cambiando, ahora no solo se califica a una persona por su inteligencia, sino también por el grado de capacidad que tiene para manejarse y administrar a otros.

Los gerentes de las organizaciones deben trabajar en el desarrollo y certificación de sus competencias, porque su importancia dentro de la organización es más grande debido a la responsabilidad de su trabajo, todos los puestos dentro de una organización son

imprescindibles, pero no hay que perder de vista que entre más jerarquía se tenga por el puesto, mayor es la consecuencia de los actos.

Las competencias gerenciales a analizar son:

- I. Competencia para la comunicación.
- II. Competencia para la planeación y gestión.
- III. Competencia para el trabajo en equipo.
- IV. Competencia multicultural.
- V. Competencia para la auto-administración.

No importa si estamos supervisando el trabajo de un equipo pequeño de trabajo en una micro, pequeña o mediana empresa o si somos presidentes de una empresa global, lo más importante es que conforme adquiramos más experiencia, también aprenderemos a aplicar estas cinco competencias de manera efectiva:

I. competencia para la comunicación:

La competencia para la comunicación se refiere a la capacidad para transmitir, transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que los demás entiendan de forma clara lo que queremos comunicar.

Es probable que, de las seis competencias a analizar, la que se refiere a la comunicación sea la fundamental. Si los gerentes no pueden expresarse de buena forma, ni entender a otros por medio de la comunicación ya sea oral, escrita o no verbal, entonces tampoco podrán aplicar con eficiencia las otras competencias. En tal caso, el desempeño de las tareas de los subordinados podría ser bajo, además de que las relaciones existentes dentro y fuera de la organización se verán afectadas.

La competencia para la comunicación va más allá de utilizar un medio de comunicación en particular. Es decir, una buena comunicación tal vez implique sostener una conversación cara a cara, preparar un documento formal por escrito, participar en una reunión global por medio de una teleconferencia, pronunciar un discurso ante cientos de personas o utilizar el correo electrónico para coordinar al equipo de un proyecto, cuyos miembros están trabajando en diferentes zonas del país o del mundo. Todo depende del tamaño y necesidades de la organización.

La comunicación no es algo que se hace para otras personas, sino algo que hacemos con otras personas, puede ser informal y también formal. Como ya lo estudiamos a detalle con anterioridad, por lo común se trata de un proceso dinámico de tomar y dar, que implica tanto recibir mensajes que envían otras personas como enviar mensajes a otras personas. El proceso implica saber hablar y escribir, así como aprender a escuchar, observar el lenguaje corporal y captar las señales sutiles que las personas utilizan en ocasiones para modificar el significado de las palabras.

Una administración efectiva y competente significa que los gerentes tenemos que lograr que todos los trabajadores aporten sus mejores ideas y esfuerzos para alcanzar las metas de la organización. En la actualidad el empleo productivo de trabajadores de todas las edades, con distintos tipos de experiencia y especializaciones, de distintos géneros y con distintos orígenes culturales, demuestran que rara vez basta con poseer tan solo un nivel básico de comunicación, hay que esforzarse en poseer una competente habilidad comunicativa.

Dado que los gerentes dedican tanto tiempo a la transmisión de información, las empresas buscan a personas capaces de comunicarse con efectividad. De hecho, la importancia que se le dé a una buena comunicación nunca será exagerada, ni para la empresa ni para los trabajadores. Entre las habilidades y conocimientos que requieren desarrollar los gerentes para una comunicación competente se encuentran las siguientes:

- **Comunicación informal:** Promover la comunicación bilateral solicitando retroalimentación, escuchando y creando un buen intercambio de información, de tomar y dar.
- **Comunicación formal:** Escribir de forma clara, concisa y efectiva utilizando los diferentes recursos disponibles, con la finalidad de informar a las personas acerca de hechos y actividades importantes.
- **Negociación:** Desarrollar habilidad para establecer relaciones con los miembros de la organización y con el exterior.

II. Competencia para la planeación y gestión:

La competencia para la planeación y gestión implica decidir cuales tareas se deben desempeñar, como se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas; en pocas palabras esta competencia implica la aplicación efectiva del proceso administrativo.

Entre las principales habilidades que debe poseer un administrador con una óptima competencia para la gestión se encuentran las siguientes:

Recolección de información, análisis y solución de problemas:

- Observa la información y la utiliza para identificar síntomas, problemas y alternativas para las soluciones.
- Toma decisiones oportunas.
- Asume riesgos calculados y anticipa las consecuencias.

La recolección de información, el análisis y la solución de problemas tienen suma importancia. Por ejemplo, los clientes son una fuente abundante de información, pero es fácil que al gerente le consuma un día completo de jornada laboral. Por eso es importante la formación de equipos de trabajo y delegar algunas actividades diferentes para recolectar información.

Planeación y organización de proyectos:

- Prepara planes y calendarios para alcanzar las metas con eficiencia.
- Clasifica las tareas por orden de prioridad y delega responsabilidad.
- Determina, obtiene y organiza los recursos necesarios para desempeñar la tarea.

La planeación y organización de proyectos por lo general significa que se trabaja con los empleados para aclarar los objetivos generales, analizar la asignación de recursos y convenir fechas de terminación.

Administración del tiempo:

- Maneja varios asuntos y proyectos al mismo tiempo, pero no se dispersa demasiado.
- Monitorea y se ciñe a un programa o lo modifica si fuera necesario.
- Trabaja con efectividad a pesar de la presión del tiempo.

Tener la habilidad y destreza para la ejecución efectiva de la ciencia administrativa en tiempo exacto y de forma oportuna, es lo primero que llega a la mente de las personas cuando se piensa en gerentes, administradores o líderes.

Elaboración de presupuestos y administración financiera:

- Entiende los presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y anuales y, por lo regular, emplea esa información para tomar decisiones.
- Lleva registros financieros completos y exactos.
- Define los lineamientos del presupuesto para otros y trabaja dentro de los que le marcan a él.

Los gerentes también son los responsables de elaborar presupuestos y administrar los recursos financieros. Por ejemplo, en algunas empresas los accionistas o el consejo de administración establecen que, los presidentes de dicha organización tienen responsabilidad ante el fisco. En las organizaciones sin fines de lucro y las gubernamentales, los fideicomisarios, los distintos órganos reguladores y los funcionarios públicos supervisan la administración fiscal.

En el caso de las **MiPyMES** el dueño muchas veces se encarga de hacer toda esta gama de tareas, sin embargo, la mayoría de las habilidades que se requieren para cumplir eficientemente el rol de gerente pueden ser adquiridas aprendiendo de la experiencia y en su caso, aprovechando las oportunidades de capacitación y desarrollo que se ofrecen en el mercado laboral.

III.- Competencia para el trabajo en equipo:

En las organizaciones que utilizan los equipos, la competencia para el trabajo en equipo significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto son los responsables de los resultados.

Un gerente que posee una buena competencia para el trabajo en equipo respeta a los demás y estos, a su vez le respetan o incluso sienten aprecio por él. Es frecuente que los gerentes que carecen de esta competencia parezcan jefes poco educados, bruscos y poco comprensivos, lo cual provoca que los demás colaboradores se sientan incapaces y con poca identidad hacia la organización. El gerente con capacidad para trabajar en

equipo, actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo, con el objetivo de mejorar su desempeño y prepararlos para retos futuros.

En el caso de las MIPYMES (microempresas, pequeñas y medianas empresas), en la mayoría de los casos se dejan de lado la importancia del trabajar en equipo, quizá se escuden en la razón de que, si cuentan con no más de 10 o 20 trabajadores no tiene caso la implementación de equipos de trabajo, sin embargo, es deber del encargado de la organización persuadir a los dueños y a los subordinados para el diseño de un equipo de trabajo adecuado y eficiente, creando un entorno de apoyo y colaboración en el alcance de los objetivos.

Entre las habilidades principales que debe poseer un gerente efectivo para trabajar en equipo se encuentran las siguientes:

Diseño de equipos:

- Formular objetivos claros que inspiran el desempeño de los miembros del equipo.
- Asignar el personal correcto para el equipo, tomando en cuenta el valor de las ideas diversas y las habilidades técnicas que se necesitan.
- Definir las responsabilidades del equipo completo y asignar las tareas y responsabilidades de forma adecuada a cada miembro del equipo.

Creación de un entorno de apoyo:

- Crear un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo y en el cual se brindan reconocimientos, elogios y recompensas.
- Ayudar al equipo a identificar y adquirir los recursos que necesitan para alcanzar sus metas.
- Actuar como entrenador, consejero y mentor, mostrando paciencia con los miembros del equipo mientras aprenden.

Administración de la dinámica del equipo:

- Conocer las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y emplear las fortalezas propias para que las tareas se cumplan como equipo.
- Sacar a la luz los conflictos y las discrepancias y utilizarlas para mejorar el desempeño.
- Compartir los méritos con los demás.

IV.- Competencia multicultural:

La competencia multicultural es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países.

No todas las organizaciones tienen mercados globales para sus productos y servicios, no todas las organizaciones cuentan con operaciones en otros países para sacar provecho de las leyes fiscales o de la mano de obra más barata o más capacitada. Sin embargo, la apertura y el acceso a la información nos muestran que la forma de hacer negocios está cambiando y hoy en día gracias al uso de las herramientas tecnológicas es posible que un producto o servicio, aunque se brindado por una MIPYME pueda ser conocido en otras partes del mundo. Cuando la situación así lo requiere se puede entender que la competencia multicultural se refleja de la siguiente manera:

- **Conocimiento y comprensión de diferentes culturas:** Las personas que crecen y estudian en una zona o país particular van adquiriendo, de forma natural, conocimiento de su cultura y comprendiendo las fuerzas que dan forma a su existencia y a la conducción de los negocios. Algunas de estas fuerzas son la geografía y el clima, los procesos políticos y su orientación, los sistemas económicos y sus tendencias, la historia, religión, valores, creencias y costumbres

locales, etc. Como los negocios se están globalizando, ahora se espera que los gerentes conozcan y comprendan, al menos, varias culturas más, como aquellas en las que se ubican los proveedores o las que tienen mercados emergentes que ayudan a sostener a la empresa.

- **Apertura y sensibilidad culturales:** No basta con conocer aspectos de otras culturas, sino que también se requiere de actitudes y habilidades adecuadas para poder traducir el conocimiento a un desempeño efectivo. Una actitud abierta ante las diferencias culturales y la sensibilidad para ellas resultan muy importantes para las personas que deben cruzar fronteras culturales en su trabajo. La apertura y sensibilidad implican, en primer término y, sobre todo, el reconocimiento de que la cultura marca una diferencia en el modo de pensar y actuar de las personas. En segundo lugar, la apertura y la sensibilidad significan la consideración práctica de la forma en que otra cultura difiere de la propia y el análisis de la forma en que la cultura propia afecta su comportamiento.

El conocimiento de otras culturas, la actitud abierta y la sensibilidad cultural para las diferencias culturales montan el escenario para trabajar con personas que tienen otros orígenes. En toda cultura el idioma adecuado, los usos sociales y las habilidades para la negociación contribuyen a construir relaciones de trabajo efectivas.

Es importante no perder de vista que, para cualquier organización sin importar su tamaño o actividad, las diferencias de idioma y cultura requieren que las empresas piensen bien en los nombres que les asignarán a los productos cuando los vendan en mercados internacionales. Si la traducción resulta incorrecta, la imagen del producto y la empresa se verá afectada. Los mercados globales son complejos y por lo normal difíciles de comprender.

En el caso de empresas grandes, los gerentes de éxito que aceptan una asignación internacional deben hacer más preguntas, tomar decisiones con menos información, tolerar a distintas clases de personas, comunicarse más y emprender acciones sin entender bien a bien cómo funcionan las cosas. Como los gerentes no comparten los

mismos conocimientos y comprensión de la cultura en todo el mundo, los gerentes globales deben entender las religiones, idiomas, valores, leyes y ética de otras sociedades. El conocimiento de los comportamientos que generan otras culturas ayudara a determinar cuál curso de acción es más conveniente.

V.- Competencia para la auto-administración:

Toda persona posee un abanico de metas que pretende conseguir en forma consciente o inconsciente. El logro de las mismas representa su propia autorrealización. Estas ideas y conceptos deben de ser tomados en cuenta como un desarrollo personal. La competencia para la auto-administración se entiende como que uno mismo se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él. Cuando las cosas marchan mal, las personas a menudo dicen que otras personas o las circunstancias son culpables de la situación en que se encuentran. Los gerentes no caen en esta trampa. La competencia para la auto-administración incluye capacidades como:

- **Integridad y conducta ética:** Tal como los clientes esperan que las empresas se comporten con ética, las organizaciones esperan que sus empleados sean íntegros y actúen con ética. Cuando reclutan a trabajadores de nuevo ingreso, que aún no tienen muchos antecedentes laborales ni mucha experiencia técnica, estas cualidades podrían ser las más importantes de entre lo que busquen los empleadores.
- **Ímpetu y flexibilidad personales:** El ímpetu y la fortaleza personales son en especial importantes cuando una persona se propone hacer algo que nadie ha hecho antes o cuando esa persona sufre reveses y fracasos.
- **Equilibrio entre la vida laboral y personal:** Es probable que el reto gerencial más grande que se encuentre un profesional sea saber cuáles son las prioridades para su vida laboral y personal y encontrar la manera de combinarlas. Los gerentes futuros no tendrán éxito a no ser que encuentren la manera de equilibrar las cuestiones de su vida personal y laboral.

- **Conocimiento y desarrollo de uno mismo:** Un entorno de trabajo dinámico requiere del conocimiento y el desarrollo de uno mismo (así como de la capacidad permanente de desaprender y reaprender). Esto incluye el aprendizaje relacionado con las tareas y el aprendizaje de uno mismo.

Tal vez la lista anterior pueda parecer muy exigente, pero la mayoría de los talentos que se requieren para cumplir eficientemente el rol de gerente se relacionan directamente con el desarrollo personal, por lo tanto, esta serie de habilidades se pueden aprender aprovechando las oportunidades de capacitación y desarrollo que se ofrecen en las organizaciones donde se labora o bien en instituciones que fomentan el crecimiento personal por medio de cursos y certificaciones.

4.3 Competencias estratégicas

Experiencias diversas en cualquier organización, muestran que lo novedoso y práctico en una administración basada en competencias estratégicas es la posibilidad de relacionar estrechamente la misión y visión de la empresa con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. La competencia para la acción estratégica consiste en comprender la misión general y los valores de la organización, y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos.

La competencia para la acción estratégica incluye ser competente para:

1. Conocer la industria:

Los gerentes y los empleados que conocen la industria son capaces de anticipar con exactitud las tendencias estratégicas y de prepararse para las necesidades futuras de

la organización y es menos probable que se encuentren en la necesidad de buscar otro empleo cuando la organización cambia de dirección.

El conocimiento de la industria implica habilidades tales como:

- Conocer la industria y de inmediato reconocer cuando los cambios que se registran generarán importantes amenazas y oportunidades.
- Mantenerse informado de las acciones de sus competidores directos y socios estratégicos.
- Analizar las tendencias generales de la industria y sus implicaciones para el futuro.

2. Conocer la organización:

La competencia estratégica también implica conocer a la organización (y no solo la unidad particular en la que trabaja el gerente) como un sistema de partes interrelacionadas. Esto incluye comprender la forma en que los departamentos, las funciones y las divisiones se relacionan entre si y también cómo un cambio en una de ellas afectara a las demás.

Para entender mejor una organización, el gerente deberá emprender acciones como:

- Conocer las preocupaciones de los grupos de interés.
- Conocer las fortalezas y las limitaciones de distintas estrategias de negocios.
- Conocer las competencias que distinguen a la organización.

3. Responder con acciones estratégica:

Hoy en día los empleados de todos los niveles y áreas funcionales afrontan la prueba de pensar en términos estratégicos para poder desempeñar mejor sus trabajos. Se espera que reconozcan que deben esperar, o incluso anticipar, cambios en la dirección estratégica de la empresa.

Un gerente con una buena competencia para la acción estratégica podrá diagnosticar y evaluar distintas clases de problemas y cuestiones administrativas que pudieran surgir. Un gerente así piensa en términos de prioridades relativas, más que en metas y criterios férreos. Todos los gerentes, pero sobre todo los gerentes de nivel alto, necesitan de la competencia para la acción estratégica.

Emprender acciones estratégicas implica:

- Asignar prioridades y tomar decisiones congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa.
- Reconocer y abordar los desafíos que las estrategias alternativas plantean para la administración.
- Establecer metas tácticas y operativas que faciliten la ejecución de las estrategias.

Los gerentes son competentes estratégicamente cuando: cumplen con las actividades de planificación, organizan reuniones técnicas, delegan responsabilidades, destacan la importancia de cumplir con el trabajo y utilizan procesos adecuados para la estructuración de equipos de trabajo de alto desempeño. Esta eficiencia genera un valor agregado al funcionamiento de una organización que como ya se vio con anterioridad, esa es la finalidad de la administración estratégica.

Por el contrario, el desempeño de un líder es ineficiente cuando: se dedican a satisfacer necesidades personales en lugar de las organizacionales, actúan como supervisores y no como líderes, y cuando hacen mucho hincapié en la autoridad y no en la colaboración. Este es el caso de muchas las micro, pequeñas y medianas empresas, por eso se marca la importancia de contar con líderes efectivos y estratégicos en la administración de este tipo de organizaciones, para que tengan un panorama más amplio de la administración efectiva.

4.4 CONOCER

Hoy en día debido a la trascendencia que ha tenido la administración basada en competencias, existe en México un centro de certificación, para dejar de lado suposiciones y darle paso a un documento con validez oficial con respecto a las competencias que posees para el desempeño de una función específica.

“Las certificaciones de competencias laborales son expedidas por organismos autónomos al sector educativo formal, así como a los capacitadores de las empresas y/o comisiones mixtas obrero-patronales, para garantizar independencia entre el que enseña y el que evalúa el conocimiento, habilidades y destrezas de los trabajadores. En México el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), es la institución responsable de establecer el sistema de evaluación de las competencias laborales en el país”²¹

CONOCER es la entidad del gobierno federal que promueve y coordina el sistema nacional de competencias de las personas, para contribuir al crecimiento económico, al desarrollo educativo y al progreso social de México. CONOCER es un organismo con participación tripartita de los sectores social, empresarial y público, responsable de la operación y desarrollo del sistema normalizador de certificación de competencia laboral. CONOCER al igual que otras instituciones gubernamentales, cumple con determinados objetivos entre los cuales se encuentran:

Objetivo general del CONOCER:

Según el CONOCER su objetivo primordial es:

- Otorgar reconocimiento formal de la competencia adquirida por los individuos, independientemente del modo en que haya sido lograda, así como establecer los mecanismos de acreditación de las personas físicas y morales que intervengan.

²¹ Sitio oficial CONOCER: www.conocer.gob.mx

Objetivos particulares del CONOCER:

- Organizar los sistemas de normalización y de certificación de competencia laboral por ramo.
- Fomentar la definición de normas de competencia.
- Orientar los trabajos de los comités de normalización.
- Promover y apoyar financieramente el desarrollo y aplicación de los sistemas.
- Coordinar el marco normativo aplicable a los organismos certificadores y de evaluación.

Para construir el Sistema de Certificación de Competencias en México, el conocer se apoya de otros organismos, que, a su vez, forman parte de su estructura. El CONOCER se encuentra diseñado de la siguiente manera:

Institución Rectora (CONOCER): el CONOCER es el centro rector de las competencias laborales en México.

Organismos certificadores (OC): según el conocer un organismo certificador es una entidad que actúa como tercera parte, es decir, no participa en la capacitación y evaluación; y tampoco tiene relación jerárquica con los individuos a quienes certifica.

Los OC no pueden dedicarse a la capacitación, enseñar y evaluar. En el último punto solo convocan a los interesados (candidatos a certificación) y el evaluador es seleccionado al azar; y este no debe estar vinculado con el organismo, solo aplica las pruebas fríamente. Por correspondencia se envían los resultados que determinan si el candidato es competente o no.

Funciones del organismo certificador:

- a) Acreditar certificadores por ramo.
- b) Asegurar que el personal que realice la función de aseguramiento de calidad obtenga la certificación correspondiente.
- c) Certificar la competencia laboral.
- d) Garantizar que la certificación cumpla con las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) para las cuales ha sido acreditado.
- e) Desarrollar acciones de promoción y publicidad.
- f) Establecer un sistema de aseguramiento de calidad del proceso de certificación.
- g) Mantener riesgos de los procesos de evaluación, verificación interna y externa.

Centros de evaluación y evaluadores (CE): los centros de evaluación son: personas morales o físicas que evalúan tanto a candidatos a certificación como a evaluadores con base en las normas técnicas de competencia laboral.

Las funciones básicas de los centros de evaluación son:

- a) Evaluar la competencia laboral del candidato.
- b) Reunir las evidencias sobre el desempeño durante la evaluación.
- c) Mantener registros de los procesos de evaluación y certificación interna.
- d) Establecer un sistema de aseguramiento de calidad del proceso de certificación.

Usuarios (candidatos a certificadores): Los usuarios de esta institución son las personas que estén interesadas en certificar su competencia en determinada función, sin importar como haya obtenido los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones (llámese experiencia o teoría).

En conclusión, el CONOCER es el organismo gubernamental encargado de certificar las competencias de una persona, sin embargo, su trabajo es una forma de ganar-ganar, porque ellos certifican la eficiencia personal y las empresas se ven beneficiadas en la

práctica al poderse allegar de personal mejor calificado y competente para las actividades a desarrollar.

Es importante hacer mención que el CONOCER no se limita a un ramo, actividad o tamaño específico de la empresa en la que una persona trabaja, solo certifica su desempeño, esto quiere decir que para el caso de los trabajadores o dueños de las **MiPyMES** el apegarse a los beneficios de esta institución no es nada difícil y pueden obtener buenos resultados.

Capítulo V. Metodología

Tipo de metodología

Es una investigación cualitativa descriptiva, no experimental, a través de la aplicación de un cuestionario de 8 preguntas y del estudio de un grupo focal se pretende investigar las principales competencias de un alto directivo para una efectiva toma de decisiones, es un estudio que describe las características de una determinada población, se realizará en un periodo específico donde ocurre el fenómeno a estudiar, es no experimental ya que no se van a manipular ningún tipo de variables

Se basada en el método inductivo, debido a que solo se observará, analizará y describirá múltiples situaciones y experiencias subjetivas de los individuos, lo anterior para realizar una representación general de los hechos.

Técnica de recopilación de información

Cuestionarios: Se llevarán a cabo el diseño y aplicación de un cuestionario con 8 preguntas; 6 preguntas con respuesta de opción múltiple y dos con respuestas abiertas. La finalidad de aplicar dicho cuestionario será conocer cuáles son los principales problemas que tienen las **MiPyMES** en la ciudad de México y que de una manera u otra aumentan la posibilidad de desaparecer del mercado, por otra parte, el cuestionario nos permitirá averiguar principalmente que competencias debe tener una persona que se encuentra en un puesto directivo para una efectiva toma de decisiones.

Grupo Focal: Con la finalidad de validar el resultado de los cuestionarios y fortalecer la investigación, se llevará a cabo una reunión con aproximadamente seis u ocho personas de diferentes profesiones u oficios, con la finalidad de discutir o dar su punto de vista acerca del tema.

Selección de la muestra

Nuestra población será las **MiPyMES** de la ciudad de México, la muestra se obtendrá a través de la fórmula para datos infinitos, por lo tanto, nuestra muestra será un pequeño porcentaje representativo de la población. Para calcular la muestra se consideró un nivel de confianza de 95%, una probabilidad con atributo deseado de 50%, una probabilidad con atributo no deseado del 50% y un error admisible de 5%.

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

n= Tamaño de la muestra

Z²= Nivel de confianza (distribución de gauss) = **1.96**

p= Probabilidad con atributo deseado = **50%**

q= Probabilidad con atributo no deseado = **50%**

E²= Error de estimación máximo aceptado = **5%**

$$n = \frac{1.96^2 * .50 * .50}{5^2} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$

Capítulo VI. Aplicación de instrumentos y análisis de resultados

El cuestionario se aplicó en diferentes puntos de la Ciudad México, es decir, se cuenta con información recabada de empresas localizadas en las distintas delegaciones existentes de la Ciudad, así que los resultados de la presente herramienta no están limitados a un punto específico de aplicación, así como también en el tipo de empresas ya que se aplicaron los cuestionarios en empresas micro, pequeñas y medianas.

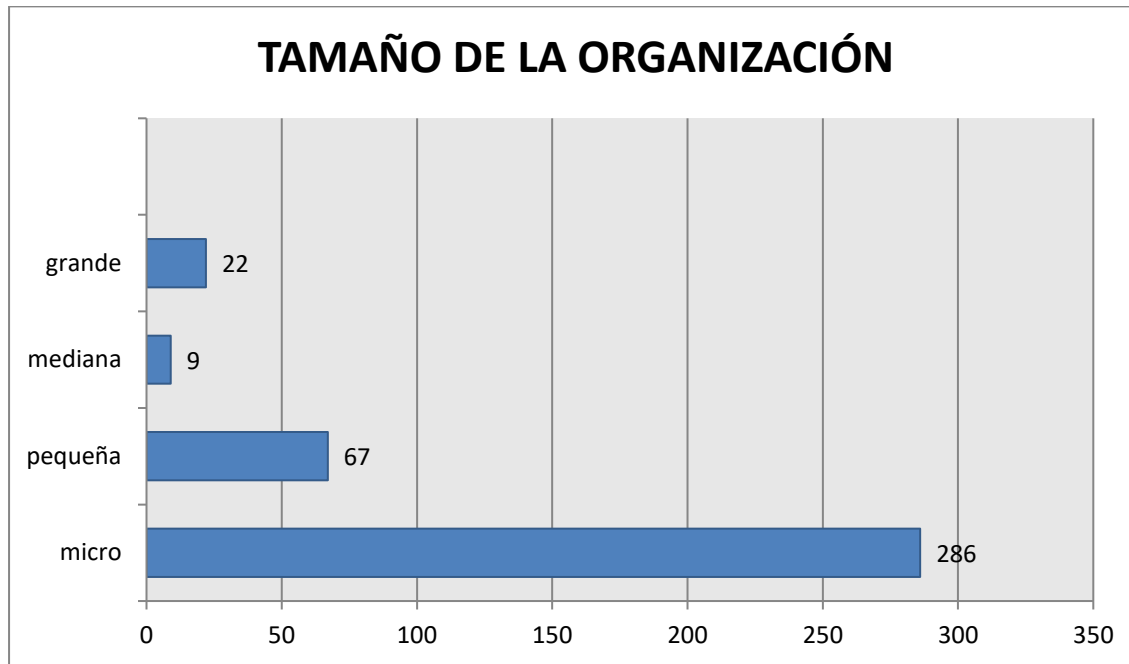
El instrumento a evaluar es un cuestionario, donde se desarrollaron preguntas enfocadas al marco general de la empresa; como identificación del tamaño y giro de la organización, principales problemáticas a las que se enfrenta, quien o quienes toman las decisiones en el negocio y termina con la identificación de las principales habilidades trascendentales que deben desarrollar los directivos de las **MiPyMES** en la ciudad de México.

Aunado al cuestionario, se llevó a cabo una reunión de expertos, focus group, con esta herramienta el grupo de expertos debatió aproximadamente una hora acerca de las habilidades y competencias que en base a su experiencia consideran necesarias para una efectiva toma de decisiones en las **MiPyMES**.

A continuación, se presenta una interpretación de los resultados de cada una de las preguntas establecidas en el cuestionario aplicado a diferentes negocios en distintas zonas geográficas de la Ciudad de México, es imprescindible señalar que el tamaño de nuestra muestra es de 384 cuestionarios aplicados.

1.- ¿Cuál es el tamaño de su empresa o negocio?

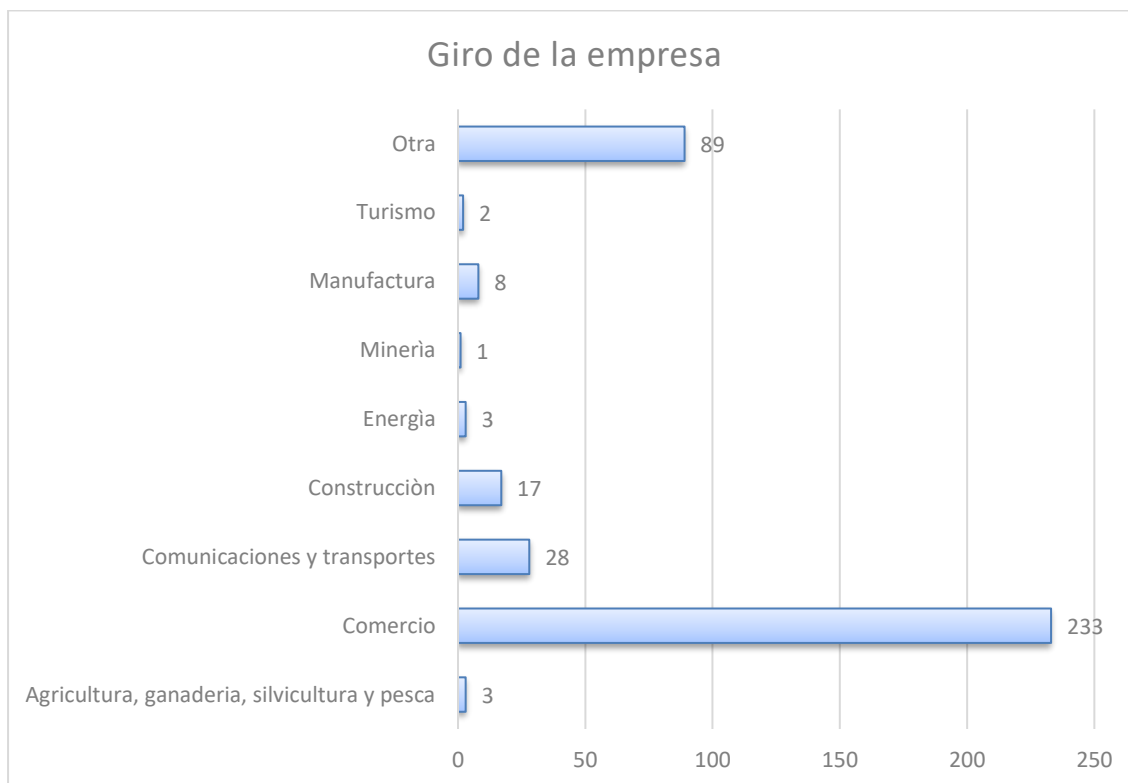
- a) Microempresa (1-15 trabajadores).
- b) Pequeña empresa (16-100 trabajadores).
- c) Mediana empresa (101-250 trabajadores).
- d) Gran empresa (251- a más trabajadores).



La primera pregunta nos muestra que, de las 384 organizaciones entrevistadas, la mayoría de ellas son microempresas el cual representan un 74%-75% (286 cuestionarios), en segundo lugar, se encuentran las pequeñas empresas con un 17% (67 cuestionarios), en tercer lugar, existen 6% de las grandes empresas (22 cuestionarios) y por último las medianas empresas con un porcentaje de 2% (9 cuestionarios). Estos resultados nos indican que el trabajo de investigación está bien respaldado por nuestro marco teórico donde se menciona que la mayoría de las empresas en México son micro y pequeñas empresas, y es para quienes está enfocada la propuesta final de competencias.

2.- ¿A qué se dedica la empresa?

- a) Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
- b) Comercio.
- c) Comunicaciones y transportes.
- d) Construcción.
- e) Energía.
- f) Minería.
- g) Manufactura.
- h) Turismo.
- i) Otra ¿cuál? _____.



Podemos apreciar que la mayoría de las empresas se dedican al comercio, ocupando un 61% del total de los encuestados. La opción de otra, nos arrojó como resultado que un porcentaje alto de éstas empresas en la ciudad de México se dedica a prestar un servicio, representado por un 23% del total de encuestas. Los servicios más comunes a ofrecer por los empresarios son:

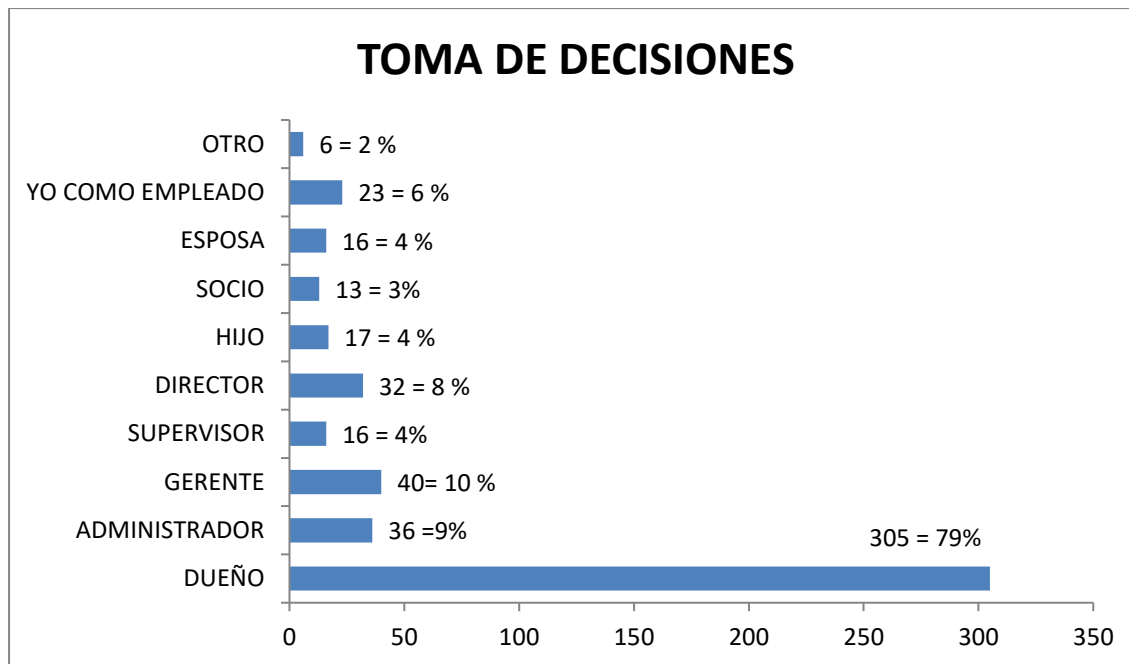
- Servicios de consultoría.
- Servicios educativos.

- Servicios del hogar de diferentes oficios (electricidad, plomería, herrería, mecánica, etc.)
- Servicios de belleza (estética).
- Servicios de salud y bienestar (gimnasios)
- Servicios médicos.

Se puede precisar que, en la Ciudad de México, el 85% de los negocios tienen como actividad principal ofrecer algún tipo de servicio o la comercialización de algún producto. Mientras que el porcentaje restante se encuentra representado por organizaciones que se dedican a alguna otra actividad o giro económico, además de las organizaciones sin fines de lucro, las cuales no se encuentran consideradas en el presente trabajo de investigación.

3.- ¿Quién toma las principales decisiones de la empresa? (puede elegir una o varias opciones.)

- a) Dueño.
- b) Administrador.
- c) Gerente.
- d) Supervisor.
- e) Director.
- f) Hijo.
- g) Socio.
- h) Esposa.
- i) Yo como empleado.
- j) Otro ¿Quién? _____.



Es importante señalar que en ésta tercera pregunta pueden elegir una o más opciones. Debido a la cantidad de respuestas elegidas, nuestro porcentaje total de las mismas sobrepasa el total de nuestros cuestionarios, sin embargo, la cantidad en porcentaje se deriva o es resultado de los 384 cuestionarios.

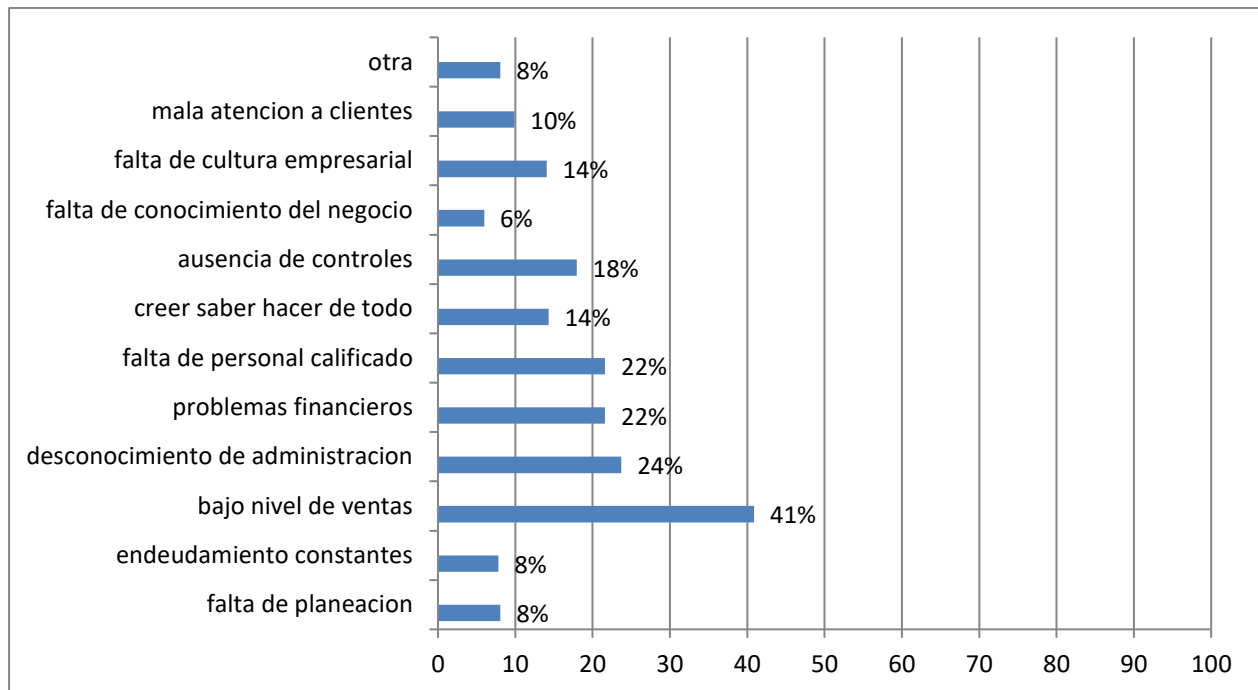
Con el afán de identificar quien es el responsable de la toma de decisiones en las empresas se elaboró esta pregunta. El resultado fue que en el mayor porcentaje de los negocios la persona que toma las decisiones es el dueño, no un administrador, ni un gerente, ni un líder; es el dueño, quien comúnmente solo tiene conocimientos empíricos de administración.

Añadida a esta problemática, podemos apreciar que las relaciones familiares dentro de la administración de estos negocios también influyen en la toma de decisiones, por lo que a veces esa responsabilidad se le delega al hijo, a la esposa, al socio o al empleado. Sin embargo, no hay que perder de vista el hecho de que, si el dueño desconoce de habilidades administrativas, es probable que la familia y los empleados se encuentren en las mismas circunstancias. Este aspecto es importante, ya que esta carencia de conocimientos administrativos y de inteligencia emocional en la toma de decisiones

puede ser la responsable de que las micros, pequeñas y medianas empresas salgan del mercado en un plazo no mayor de 7 años.

4.- ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta día a día? (puede elegir una o varias opciones).

- a) Falta de planeación.
- b) Endeudamientos constantes.
- c) Bajo nivel de ventas.
- d) Desconocimiento de una administración adecuada o falta de nuevas estrategias.
- e) Problemas financieros para desarrollarse y crecer.
- f) Falta de personal calificado.
- g) Creer saber hacer todo y hacer todo.
- h) Ausencia de controles.
- i) Falta de conocimiento del negocio.
- j) Falta de cultura empresarial (no se tiene bien establecido quien soy y hacia donde quiero ir).
- k) Mala atención a clientes.
- l) Otra ¿Cuál? _____



Las respuestas con mayor afluencia en el conteo de los cuestionarios se encuentran especificadas a continuación.

- Bajo nivel de ventas 157 cuestionarios, 41%
- Desconocimiento de una administración adecuada o falta de nuevas estrategias 92 cuestionarios, 24%
- Ausencia de controles 69 cuestionarios, 18%
- Problemas financieros para desarrollo y crecimiento 85 cuestionarios, 22%
- Falta de personal calificado 84 cuestionarios, 22%

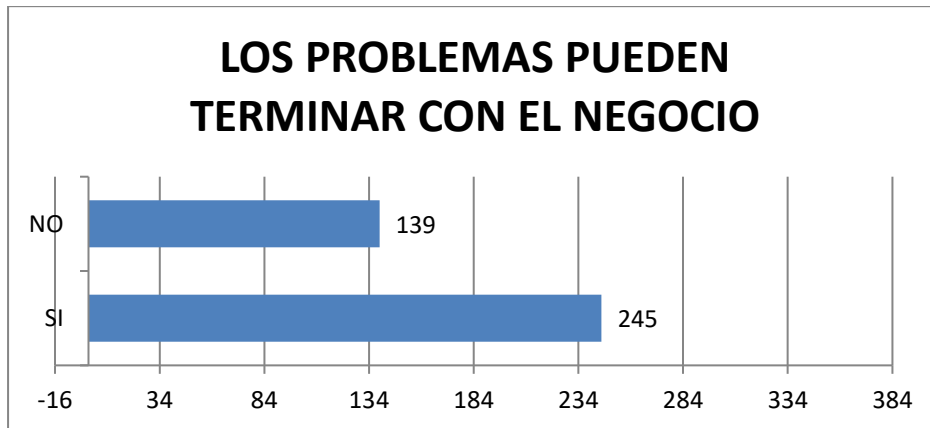
Ahora bien, en la opción libre de mencionar sus problemáticas, identificada como: otra, la cual ocupa un ocho por ciento de nuestros cuestionarios (31 encuestas). La mayoría de los encuestados refirió que:

- Falta responsabilidad del dueño con el negocio
- Se toman malas decisiones y
- Los salarios que se pagan son bajos.

Desde mi perspectiva, considero que en general estos problemas son por falta de conocimientos de la ciencia administrativa, porque no se fijan claramente una misión y una visión, además se tienen definidos los productos o servicios que se venden pero no se saben ofrecer al mercado, no se buscan fuentes de financiamiento alternas debido a la falta de negociación con acreedores, no se cuentan con conocimientos de recursos humanos para elaborar un perfil de puesto y allegarse del personal que cubra nuestro perfil, lo que provoca rotación y desinterés del colaborador con su trabajo. Además, por esa carencia de competencia administrativa, los dueños de los negocios pierden de vista las posibilidades de crecimiento y se limitan a subsistir en el mercado.

5.- ¿Considera usted que los problemas anteriores pueden hacer que su negocio desaparezca del mercado?

- a) Si
- b) No



245 de nuestros cuestionarios, que se traduce en un 64 % de los entrevistados son conscientes de que la falta de administración, la falta de recursos, las bajas ventas, y demás problemáticas mencionadas con anterioridad pueden acabar con el negocio en cualquier momento. Sin embargo, 139 cuestionarios equivalente al restante 36% no considera que las problemáticas deriven en su inexistencia dentro del mercado.

En la realidad, es casi palpable ese escepticismo, porque muchos de los negocios son familiares, llevan años con su microempresa en la zona y han salido adelante haciéndole frente a diversas situaciones complejas. Cualquier emprendedor con o sin conocimientos teóricos en administración tiene que ser consciente de que todo negocio en el mercado se diseña para competir y para crecer, no solo para sobrevivir.

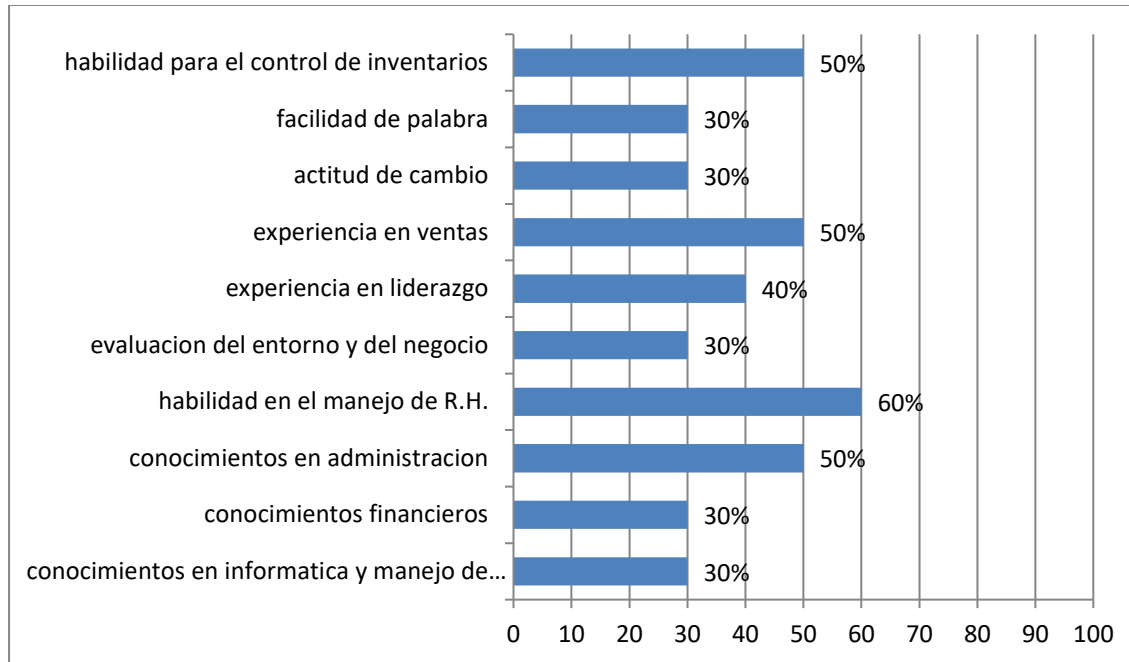
6.- Mencione tres posibles causas de sus principales problemas (pregunta abierta)

Las respuestas más constantes en los encuestados fueron:

- Falta de visión.
- Incremento en los materiales.
- Incapacidad de innovación.
- Ambulantaje.
- Instalaciones y recursos inadecuados.
- Mala ubicación.
- Falta de financiamiento.
- Nuevos negocios.
- Inseguridad.
- Competencia.
- Falta de comunicación.
- Baja calidad de materiales.
- Entorno económico.
- Falta de publicidad.
- Rotación de personal.
- Problemas personales.
- Mala toma de decisiones.
- Poca inversión.
- Relaciones familiares en la alta dirección
- Falta de trabajo en equipo
- Zona de confort.

7.- ¿Qué conocimientos, habilidades, experiencia o actitudes cree que debe tener usted, para sacar adelante a su empresa o negocio de estos problemas?

Las respuestas se fueron las siguientes:



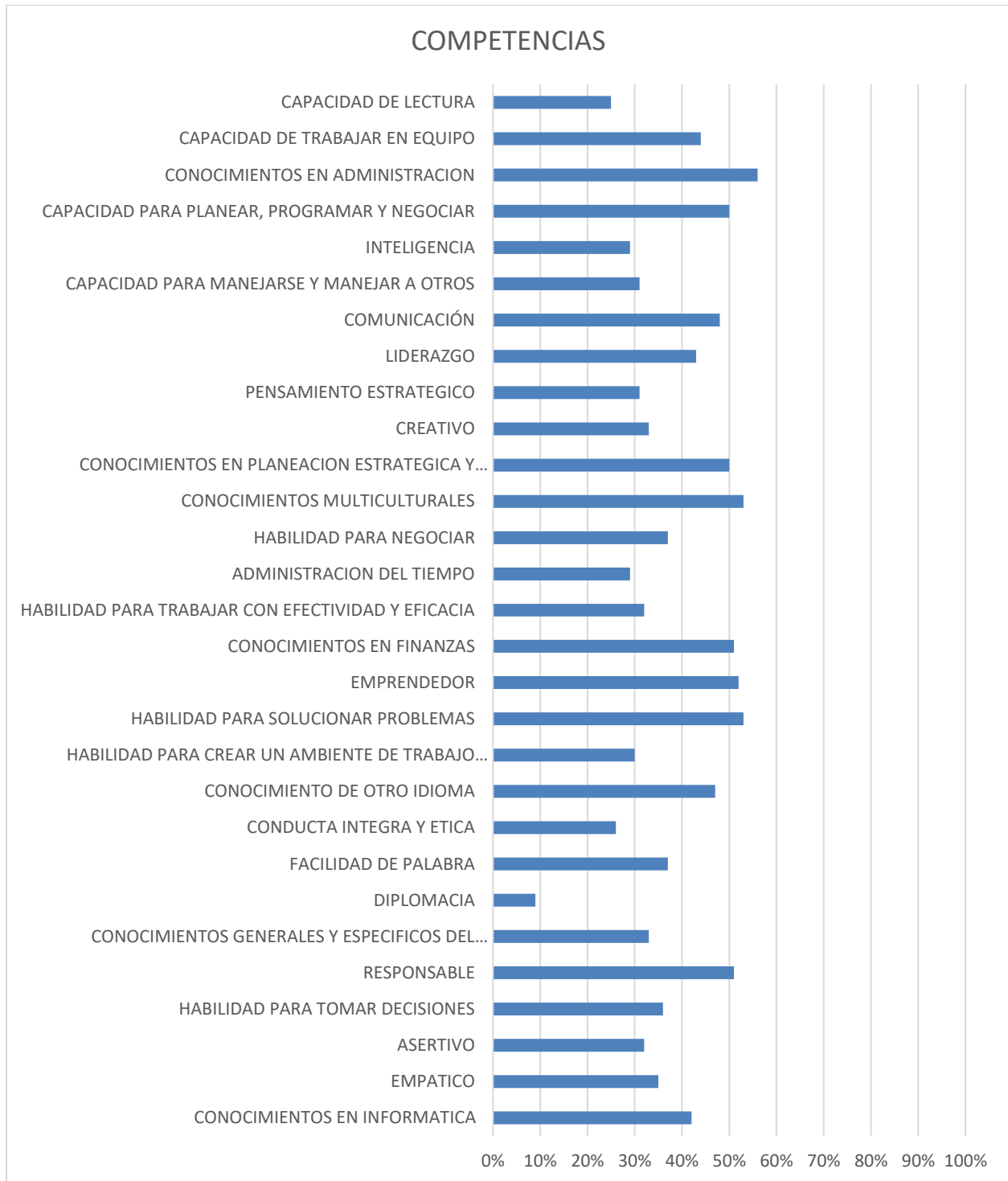
La finalidad de la pregunta es conocer si realmente los encuestados sabían que habilidades, conocimientos o experiencia requieren para tomar buenas decisiones en su negocio. Se realizó pregunta abierta con el objetivo, sin inducir la respuesta, de que ellos pusieran lo que consideraban correcto. Podemos determinar que hay competencias muy generales que se requieren para administrar un negocio. Los encuestados lograron identificar que conocimientos requieren para poder administrar su negocio en mejor forma, por lo tanto, son conscientes de que pueden mejorar, lo que necesitan es capacitarse en cuanto a conocimientos administrativos.

8.- De la siguiente lista seleccione aquellas habilidades, conocimientos, experiencia o actitudes que debería tener la persona que lleva el control de una empresa (puede seleccionar varias).

I. Capacidad de lectura, de expresión y de comunicación verbal y escrita	XIV. Habilidad de administración del tiempo
II. Capacidad de trabajar en equipo	XV. Habilidad para trabajar con efectividad y eficacia
III. Conocimientos en administración de empresas	XVI. Conocimientos de finanzas
IV. Capacidad para planear, programar, negociar y entrenar a otros.	XVII. Emprendedor
V. Inteligencia	XVIII. Habilidad para solucionar problemas
VI. Capacidad para manejarse y administrar a otros	XIX. Habilidad para crear un ambiente de trabajo adecuado
VII. Comunicación	XX. Conocimiento de otro idioma
VIII. Liderazgo	XXI. Conducta íntegra y ética
IX. Pensamiento estratégico	XXII. Facilidad de palabra
X. Creativo	XXIII. Diplomática
XI. Conocimientos en planeación estratégica y gestión.	XXIV. Conocimientos generales y específicos del negocio
XII. Conocimientos multiculturales (políticos, culturales, tecnológicos y económicos)	XXV. Responsable
XIII. Habilidad para negociar	XXVI. Habilidad para tomar decisiones
	XXVII. Asertivo
	XXVIII. Empático
	XXIX. Conocimientos en informática
	XXX. Otra <u> </u> Cuál?

Con el afán de establecer un abanico de competencias para la alta dirección de las **MiPyMES** diseñamos un cuadro señalando las más comunes a nuestro criterio. Los entrevistados eligieron las que creían eran necesarias. La última opción en el cuestionario les dio la oportunidad a los entrevistados para proponer aquellas habilidades, conocimientos, experiencia o actitudes que considere debe tener una persona que toma las decisiones en una **MiPyMES**.

Con los resultados de esta pregunta, se graficaron las primeras veintinueve competencias, tratando de precisar las competencias más importantes de acuerdo a la encuesta. Posteriormente en otra grafica se muestra la opción número XXX de acuerdo al criterio de los entrevistados.



Es importante hacer mención que, para nuestra propuesta final, solo se consideraron las respuestas que en la gráfica representaron un porcentaje **mayor a 40%**, es decir, arriba de 153 cuestionarios en el conteo.

La investigación nos dio como resultado, que entre las habilidades, conocimientos y experiencia que más se requieren en la alta dirección para una efectiva toma de decisiones en las **MiPyMES** se encuentran:

- ✓ Capacidad para trabajar en equipo.
- ✓ Conocimientos en administración.
- ✓ Capacidad para planear, programar y negociar con otros.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Conocimientos en planeación estratégica.
- ✓ Conocimientos multiculturales.
- ✓ Conocimientos en finanzas.
- ✓ Emprendedor.
- ✓ Habilidad para solucionar problemas.
- ✓ Conocimiento de otro idioma.
- ✓ Responsable.
- ✓ Conocimientos en informática.

Los cuestionarios fueron un instrumento de gran ayuda para la propuesta final del presente trabajo de investigación, ya que fue posible identificar una gama de competencias. Además, existe coherencia entre las principales problemáticas, las causas de las mismas y la identificación de habilidades que pueden ayudar a la mejora de las **MyPyMES**.

Focus group:

Como parte del trabajo de investigación de campo realizamos una reunión con expertos en el tema, ya que sus conocimientos en cuanto a la administración de micros, pequeñas y medianas empresas es de gran apoyo para la investigación.

Considerando que el campo de acción de los expertos es la docencia y el emprendedurismo, su principal aportación en el debate del tema fue piedra angular para nuestra propuesta final de competencias.

El tema a discutir es: la identificación de **Las principales competencias estratégicas en la alta dirección, para una efectiva toma de decisiones en las MiPyMES**. Así, la finalidad del focus group consistió en el análisis, discusión, conceptualización y complemento de dichas competencias, para conocer las principales habilidades en las que debe trabajar uno o los integrantes de la alta dirección en las **MiPyMES**.

El debate duro aproximadamente sesenta minutos, en los cuales los expertos expresaron fundamentos sólidos sobre competencias y habilidades con base a su experiencia laboral en las **MiPyMES**, el intercambio de ideas es muy constructivo para el desarrollo de la propuesta final de competencias.

Después del análisis de esta gama de habilidades, la reunión de expertos nos ayudó a extraer las principales competencias de la alta dirección en las **MiPyMES**, las cuales se van a complementar con la interpretación de los resultados de los cuestionarios, hasta llegar al producto final de nuestro trabajo de investigación. Además, la reunión contribuyó a delimitar cuales competencias de esta gama citada son conocimientos y cuales representan habilidades directivas, lo que nos ayuda a disipar dudas y diferenciar las características que existen entre ellas.

Se suele pensar que un líder en el caso de este tipo de empresas es sinónimo de emprendedor, sin embargo, en la práctica no es así, porque como ya lo analizamos con anterioridad y lo retomamos en el focus group, muchas veces el dueño de un negocio no es el que lo administra directamente, así es como se trabaja en la práctica.

La identificación y complemento de competencias utilizando como medio el focus group fue algo complejo, porque entre tantas ideas y concepciones distintas, llegaron a confundirse si las habilidades las debe poseer un microempresario, el dueño de un negocio, el trabajador o el administrador.

Cuando los ponentes pudieron enfocar la finalidad de la reunión y entender que las competencias están dirigidas a la alta dirección, los resultados fueron de gran ayuda, ya que pudimos agregar a esta gama de habilidades algunas más que propusieron los expertos y que se plasman de la siguiente manera:

- Inteligencia emocional: enfocado a la toma de decisiones (no mezclar relaciones familiares ni emociones con el negocio).
- Habilidad en el manejo de herramientas tecnológicas.
- Capacidad de innovación.
- Habilidades para saber llegar a los clientes.
- Flexibilidad.
- Mejora continua.
- Competencia de servicio.

Capítulo VII. Propuesta de principales competencias estratégicas para la efectiva toma de decisiones en las MiPyMES

El triunfo a los desafíos con los que constantemente se enfrentan las **MiPyMES**, es tarea compartida de la administración del negocio, así como de los colaboradores que participan ella. En un extremo se encuentra el patrón, (el dueño de los medios de producción que en muchos casos no conoce las operaciones del negocio, pero si quiere ganar); en el otro extremo se encuentran los trabajadores, los integrantes de la organización que, si conocen las operaciones del mismo, pero que solo les importa que el negocio siga operando. En el punto medio de estos extremos se encuentra la organización en sí. Ambas partes tienen que cuidarla, proveerla, mejorarla y verla como una empresa que puede prosperar, desde mi punto de vista creo que esta es una pieza clave para el desarrollo de las **MiPyMES**.

De esta manera, quien toma las decisiones en este tipo de empresas, debe trabajar en desarrollar ciertas habilidades y competencias que logren su eficiencia personal, la identificación de los colaboradores, con la organización y una efectiva comunicación dentro de la empresa para que los esfuerzos fluyan en armonía.

Dando respuesta a nuestra pregunta y objetivo general podemos establecer que con base en los resultados de nuestros instrumentos de investigación las principales competencias que debe poseer quien tome las decisiones en la alta dirección de las **MiPyMES** son:

- **Capacidad para trabajar en equipo:** el dueño de una empresa (como comúnmente se les identifica) en su trabajo diario se relaciona con personas, como lo son sus trabajadores por lo tanto es importante que el desempeño de sus funciones sean encaminadas a la unión de esfuerzos hacia un mismo camino y estén basadas en el trabajo en equipo.

- **Conocimientos en administración:** los encargados de la alta dirección de un negocio como actividad principal de su labor, tienen que tener conocimientos en administración, ya que será más productiva una organización que sepa coordinar los esfuerzos de sus diferentes recursos para alcanzar un resultado.
- **Capacidad para planear, programar y negociar con otros:** los encargados de tomar decisiones en una empresa, como herramientas clave de sus funciones, tienen que aprender a planear y programar las actividades a desempeñar, así como saber negociar cuando la situación lo amerite.
- **Comunicación:** como proceso natural de interacción y relación entre seres humanos, saber comunicarse es vital, por lo tanto dentro de una empresa lo es aún más, por la cantidad de información y la valía que tiene la misma para la correcta operación.
- **Liderazgo:** todas las habilidades y conocimientos que anteriormente estudiamos en el marco teórico en cuanto a liderazgo, son importantes para poder liderar una organización y formarse un estilo propio de liderazgo es indispensable para el crecimiento personal y organización.
- **Conocimientos en planeación estratégica:** la planeación estratégica ayuda a definir una misión clara de la razón de ser de un negocio, ser competente en este rubro nos permite diseñar una visión a determinado plazo con la proyección de a donde se quiere llegar en un futuro, trazando como base del trabajo estrategias.
- **Conocimientos multiculturales:** tener conocimientos en política, conocer la legislación en la que opera la organización, tendencias económicas actuales del país, conocimientos de tasas de interés en la banca, entre otros aspectos culturales para la mejor relación con clientes y proveedores; nos ayudan a evaluar mejor el entorno donde se desenvuelve la empresa, además es vital para la elección de una buena fuente de financiamiento en caso de ser necesario.

- **Conocimientos en finanzas:** en el caso de las MiPyMES no es más que saber sobre contribuciones, interpretación de estados financieros y de índices económicos del entorno, por la cantidad de competencia existente en el mercado, conocer sobre la obtención y aplicación de los recursos es imprescindible si se busca una ventaja competitiva.
- **Emprendedor:** no significa precisamente crear un nuevo negocio, aunque de así desearlo no está mal, más bien, en negocios que ya operan se refiere a desarrollar nuevas ideas, nuevos proyectos, tener y mantener ese espíritu de proactivo de crecer y mejorar. No perder de vista cual fue la razón y la visión que orillo a crear en un negocio.
- **Habilidad para solucionar problemas:** un integrante de una organización sin importar el tamaño de la misma ni el nombre que reciba por el puesto, debe ser competente para la resolución de un problema.
- **Conocimiento de otro idioma:** en un entorno tan globalizado, dominar otro idioma además de la lengua materna, hará que una persona sea más competente en el mercado laboral, ya sea como dueño o director de la empresa, o como trabajador, lo anterior para abrir nuevos horizontes, buscar mercado internacional.
- **Responsable:** tener un conjunto de valores en el desempeño de sus funciones teniendo como base de ellos la responsabilidad es importante dentro de una empresa, porque el encargado de la administración de un negocio podrá basar sus funciones en un impecable código ético profesional y personal.
- **Conocimientos en informática:** se refiere a tener la destreza para manejar herramientas informáticas de hoy en día teniendo como base la computadora y el paquete de trabajo que incluye. Su conocimiento se ocupa para la creación, manejo y supervisión de sistemas de información dentro y fuera de la organización.

- **Inteligencia emocional:** enfocada a la toma de decisiones (no mezclar relaciones familiares ni emociones con el negocio): se entiende como la capacidad de manejar las emociones, no mezclar cuestiones personales o relaciones familiares con los fines del negocio. La alta dirección de una organización no puede darse el lujo de anteponer sus intereses personales sobre los de la empresa.
- **Habilidad en el manejo de herramientas tecnológicas:** hoy en día con la ayuda de la globalización y el intercambio de información sin fronteras, los líderes de cualquier tipo de organización tienen que ser hábiles y competentes con el manejo de dispositivos electrónicos y aplicaciones, ya que estas herramientas ayudan a que nuestro negocio sea conocido en cualquier parte del país y del mundo y tenga posibilidades de crecimiento.
- **Capacidad de innovación:** trabajar en el desarrollo de ideas nuevas, ya sea para la mejora del producto o servicio, o enfocado a volver más competente al negocio en cuanto a procesos, procedimientos y estructura organizacional; esa es la tarea de una dirección competente.
- **Habilidades para saber llegar a los clientes:** significa saber vender un producto u ofrecer un servicio. Entre los conocimientos administrativos existen herramientas y técnicas de venta que pueden ser de ayuda para poder acercarse a los clientes. Si bien es cierto que esta competencia no está directamente relacionada con la dirección de la organización, es importante que un director sea capaz trazar las directrices que han de seguir sus colaboradores.
- **Flexibilidad:** un líder no solo debe adaptarse a los cambios y ser flexible para tal situación, lo trascendental consiste en poder generar él mismo los cambios. Por medio de decisiones. Todo miembro de una empresa tiene que trabajar en desarrollar la capacidad de tomar decisiones, en tiempo y forma, es decir, tomar decisiones oportunas.

- **Mejora continua:** una organización constantemente se enfrenta a la necesidad de reinventarse, ya sea en su producto o en la mejora de su servicio. Sin embargo, también se puede mejorar en cuanto a la forma de administrar su negocio o empresa. Ser competente para mejorar continuamente hace referencia a esta constante, desarrollar los conocimientos y destrezas necesarias para mejorar en cualquier aspecto de los antes mencionados.
- **Competencia de servicio:** la competencia de servicio, se puede definir como la capacidad de poder ofrecer un servicio singular y único a diferencia de la competencia, que nos distinga en el mercado y para lograrlo se puede apoyar con algunas de las competencias que hemos venido definiendo.

Por estos fundamentos estudiados a lo largo del presente trabajo de investigación, destacamos la importancia del desarrollo de competencias; llámense laborales, estratégicas, gerenciales, blandas, duras, etc. al final, la adquisición, aprendizaje y certificación de las mismas, impulsará el crecimiento de las organizaciones y de los individuos.

Las habilidades definidas con anterioridad no se deben interpretar como una obligación y una llave maestra, que al desarrollarlas resolverán la situación actual de la empresa, porque como ya lo vimos en nuestra investigación, los giros y actividades no son los mismos. Más bien, son una gama de competencias que se pueden aplicar y adaptar de acuerdo a las necesidades y circunstancias de las organizaciones.

Conclusiones

El trabajo de investigación tenía como objetivo principal, identificar las competencias principales para la alta dirección, fundamentales en la toma de decisiones efectiva en una organización.

Como primer instrumento aplicamos cuestionarios en distintas organizaciones de la Ciudad de México, los resultados nos arrojaron datos importantes con respecto a nuestro protocolo de investigación. A grandes rasgos nos definió que la mayoría de las empresas que operan en la ciudad son micros y pequeños negocios que tienen como actividad básica el comercio o el ofrecimiento de algún tipo servicio. En la mayoría de estas organizaciones la administración está a cargo del dueño y es él quien comúnmente toma las decisiones. El focus group resulto una herramienta importante que dejo buenos resultados para nuestro trabajo de investigación, dado que nos complementó las competencias que ya anteriormente habíamos definido con la ayuda de los cuestionarios, sin embargo, también ayudó a dilucidar que competencias si son necesarias para los integrantes de la alta dirección de las **MiPyMES** y por otro lado que conocimientos o habilidades se deben de fomentar para su desarrollo en los miembros de la organización.

Ahora bien, la problemática a la que constantemente se enfrentan las **MiPyMES** es a la deficiente administración, porque, aunque son los dueños de la empresa quienes la dirigen eso no quiere decir que sean competentes en el conocimiento y manejo de herramientas administrativas.

El trabajo en general, pero sobre todo la investigación me deja la certeza de tener presente que la toma de decisiones y la administración de cualquier negocio, debe de estar a cargo de administradores, es decir, debe de estar a cargo de personas con capacidades y competencias específicas a las necesidades del negocio, las cuales con trabajo y estudio constante se pueden aprender y desarrollar.

Sin duda alguna, el desarrollo de diversas competencias, sin importar la actividad o el entorno de la organización lograra hombres y organizaciones más productivos.

Bibliografía

Libros:

- 1.- **Bisquerra** Alzina Rafael, *Educación emocional y bienestar*, Cisspraxis, S.A. 2000. Barcelona. Pp. 141-159.
- 2.- **Argudin** Yolanda, *Educación basada en competencias, nociones y antecedentes*. México-Trillas 2005. Pp. 11-50.
- 3.- **Reyes** Ponce Agustin, *Administración moderna*, Editorial Limusa, México, D.F. 2003 Pp. 1-178.
- 4.- **Serrat** Gil Albert, *PNL para docentes, mejora tu conocimiento y tus relaciones*. Editores S.A. de C.V. Puebla, México 2006. Pp. 11-29.
- 5.- **Cázares** Aponte Leslie y **Cuevas** de la Garza José Fernando, *Planeación y evaluación basadas en competencias*. Editorial Trillas S.A. de C.V. México, D.F. 2007. Pp. 13-35
- 6.- **Koontz** Harold y **Heinz** Weihrich, *Administración una perspectiva global*, Mc Graw-Hill/Interamericana de México S.A. de C.V. México. 1994. Pp. 1-110.
- 7.- **Don Hellriegel** Susan E. Jackson y **Slocum** Jr John W. *Administración: un enfoque basado en competencias*, Cengage Learning, Inc. México D.F. 2009. Pp. 1-626. (Todo el libro es buena referencia).
- 8.- **Hernández** y Rodríguez Sergio, *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. MC Graw-Hill Interamericana. México D.F. 2006. Pp. 2-450. (Todo el libro).

- **Artículos y sitios de internet:**

- Centro de estudios mexicanos y centroamericanos. Micro y pequeña empresa en México. Thomas Calvo, Bernardo Méndez. IX La micro y pequeña industria y los retos de la globalización en México. Pp. 219-232. <http://books.openedition.org/cemca/2671?lang=es>
- www.inegi.org.mx
- Alan F. Carrasco Dávila: La micro y pequeña empresa Mexicana. Observatorio de la economía latinoamericana, número 45. Julio 2005. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>
- Nora Molina de Colmenares. Inteligencia racional versus inteligencia emocional: implicaciones para la educación integral. Laurus, vol. 8, número 14, sin mes, año 2002. Pp. 61-70. Universidad pedagógica experimental libertador Venezuela. http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?i_cue=76111334005
- www.conocer.gob.mx

Anexos (cuestionario)

La siguiente encuesta tiene la finalidad de recopilar información solo para argumentos académicos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Lea cuidadosamente y de acuerdo a su experiencia conteste o subraye la respuesta que usted considera adecuada.

1. ¿Cuál es el tamaño de su empresa o negocio?

- a) Micro (1-15 trabajadores)
- b) Pequeña (16-100 trabajadores)
- c) Mediana (101-250 trabajadores)
- d) Grande (251 a más trabajadores)

2. ¿A qué se dedica la empresa?

- a) Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
- b) Comercio
- c) Comunicaciones y transporte
- d) Construcción
- e) Energía
- f) Minería
- g) Manufacturas
- h) Turismo
- i) Otra Cuál: _____

3. ¿Quién toma las principales decisiones de la empresa? (puede elegir una o varias opciones)

- a) Dueño
- b) Administrador
- c) Gerente
- d) Supervisor
- e) director
- f) Hijo
- g) Socio
- h) Esposa
- i) Yo como empleado
- j) Otro ¿Quién? _____

4. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta día a día? (puede elegir una o varias opciones)

- a) Falta de planeación
- b) Endeudamientos constantes
- c) Bajo nivel de ventas
- d) Desconocimiento de una administración adecuada ó falta de nuevas estrategias
- e) Problemas financieros para desarrollarse y crecer
- f) Falta de personal calificado
- g) Creer saber hacer todo y hacer todo
- h) Ausencia de controles
- i) Falta de conocimiento del negocio
- j) Falta de cultura empresarial (no se tiene bien establecido quien soy y hacia donde quiero ir)
- k) Mala atención a clientes
- l) Otra cuál: _____

5. Considera usted que los problemas anteriores pueden hacer que su negocio desaparezca del mercado

- a) SI
- b) NO

6. ¿Mencione tres posibles causas de sus principales problemas?

7. Qué conocimientos, habilidad, experiencia o actitudes cree que debe tener usted para sacar adelante a su empresa o negocio de estos problemas?

8. De la siguiente lista seleccione aquellas habilidades, conocimientos, experiencia o actitudes que debería tener la persona que lleva el control de una empresa (pueden seleccionar varias)

xxxI. Capacidad de lectura, de expresión y de comunicación verbal y escrita	XLVII. Emprendedor
xxxII. Capacidad de trabajar en equipo	XLVIII. Habilidad para solucionar problemas
	XLIX. Habilidad para crear un ambiente de trabajo adecuado
	L. Conocimiento de otro idioma
	LI. Conducta integra y ética

<p>XXXIII. Conocimientos en administración de empresas</p> <p>XXXIV. Capacidad para planear, programar, negociar y entrenar a otros.</p> <p>XXXV. Inteligencia</p> <p>XXXVI. Capacidad para manejarse y administrar a otros</p> <p>XXXVII. Comunicación</p> <p>XXXVIII. Liderazgo</p> <p>XXXIX. Pensamiento estratégico</p> <p>XL. Creativo</p> <p>XLI. Conocimientos en planeación estratégica y gestión.</p> <p>XLII. Conocimientos multiculturales (políticos, culturales, tecnológicos y económicos)</p> <p>XLIII. Habilidad para negociar</p> <p>XLIV. Habilidad de administración del tiempo</p> <p>XLV. Habilidad para trabajar con efectividad y eficacia</p> <p>XLVI. Conocimientos de finanzas</p>	<p>LII. Facilidad de palabra</p> <p>LIII. Conocimientos en planeación estratégica y gestión</p> <p>LIV. Diplomática</p> <p>LV. Conocimientos generales y específicos del negocio</p> <p>LVI. Responsable</p> <p>LVII. Conocimientos en administración de empresas</p> <p>LVIII. Habilidad para tomar de decisiones</p> <p>LIX. Asertivo</p> <p>LX. Empático</p> <p>LXI. Conocimientos en informática</p> <p>LXII. Otra Cuál?</p> <hr style="width: 20%; margin-left: auto; margin-right: auto;"/>
--	---