

Tema 1. Administración



Introducción

¿Qué es la administración? Se puede definir como el proceso administrativo en los negocios o por sus siglas: PODIC, las cuales significan:

Planeación (establecer cómo pasar del punto A al B), **Organización** (con cuáles recursos se cuentan), **Dirección** (establecer el camino ya con objetivos medibles cuantitativa y cualitativamente), **Integración** (se olvida, pero un equipo que no está integrado, simplemente no puede llamarse equipo), **Control** (ayuda a establecer el camino bajo normas) por lo cual en este tema se abordará la forma de administrar con reglas, políticas y procedimientos para llegar a los objetivos como equipo de trabajo.

Subtema 1. Niveles, habilidades y roles del administrador

¿Consideras que un gerente de cuenta corporativa tiene las mismas funciones y habilidades que puede tener un supervisor de planta?, ¿conoces los niveles jerárquicos que existen en tu lugar de trabajo? En ocasiones te has preguntado: ¿cuál es el rol que debe desempeñar un ejecutivo de la mesa directiva? En este apartado descubrirás la forma como las grandes empresas jerarquizan los diferentes puestos.



Conocerás las habilidades y roles de un administrador (ya sea que esté en el puesto de director, gerente o supervisor) sin importar su nivel jerárquico. Entenderás el porqué es importante definir los roles y habilidades que debe poseer una persona sin importar su nivel jerárquico para así puedas desarrollarlas o las identifiques en tu empresa.

a) Niveles jerárquicos

Los **niveles jerárquicos** de una empresa u organización se definen por el grado de dependencia o relación que tienen las personas dentro de la misma.

Adaptado de Hellriegel Don, John W. Slocum, (1998).

Estos niveles de jerarquía en la administración pueden clasificarse de la siguiente manera:

Clasificación de los niveles jerárquicos de una empresa

Nivel	Descripción
Directivo	Se considera como el primer nivel jerárquico y se encuentra regularmente formado por la junta de accionistas. Algunas de sus funciones son: dictar políticas, crear normas de procedimientos, así como, determinar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa.
Ejecutivo	Se encarga del manejo de la organización y entre sus funciones se encuentra el de manejar planes, programas, métodos y diversas técnicas administrativas de nivel superior en coordinación con los niveles inferiores.
Asesor	Este nivel no tiene autoridad ni mando, como su nombre lo indica

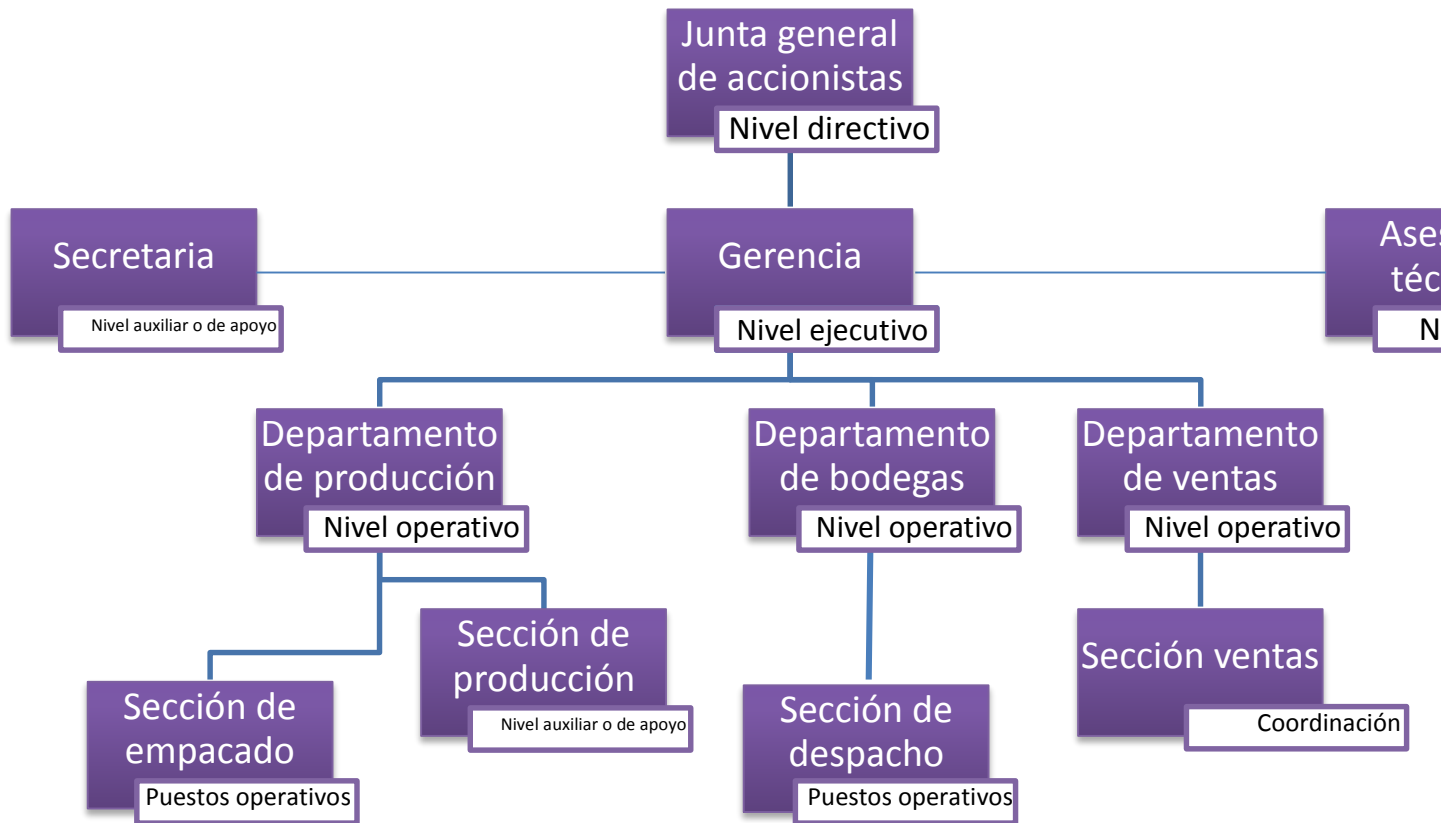
Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2015.

	su función es dar asesoría en los proyectos de la organización en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas de la empresa.
Auxiliar o de apoyo	Dan apoyo a diferentes áreas de la empresa en el contexto administrativo.
Operativo	Se considera como uno de los niveles más importantes de la empresa debido a que es el responsable de la ejecución de las actividades básicas, como pilar de la producción y comercialización. Se pueden dividir en: coordinadores, supervisores y puestos operativos.

Clasificación de los niveles jerárquicos de una empresa. Adaptado de Hellriegel Don, John W. Slocum, (1998). Elaboración propia.

A partir de lo anterior en el siguiente gráfico se puede visualizar un ejemplo de estos niveles en un organigrama jerárquico:

Ejemplo de organigrama jerárquico



Organigrama jerárquico, (2015). Elaboración propia.

b) Habilidades administrativas

Como ya se mencionó la persona que representa el nivel ejecutivo tiene la función de gerente o director, son quienes coordinan los recursos internos, representan a la empresa ante terceros y controlan las metas u objetivos de la organización, de ahí que se dice que son los responsables del éxito o fracaso de un negocio.

En el proceso de administración existen funciones que no todas las personas tienen la capacidad de llevar a cabo es por eso que se crearon diferentes técnicas para medir el desempeño de un administrador, ya sea operativo, ejecutivo o directivo, en cuanto a sus destrezas, criterios y competencias, con la intención de desarrollar sus **habilidades gerenciales**.

Habilidades gerenciales

Al hablar de **habilidades gerenciales** se refiere al talento, pericia, aptitudes de una persona para desarrollar una labor.

Adaptado de Hellriegel Don, John W. Slocum, (1998).

Hellriegel Don, John W. Slocum, (1998), mencionan que existen tres **tipos de habilidades gerenciales** a desarrollar para que un trabajador logre realizar una tarea con éxito:

1. Habilidad conceptual:

Consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

2. Habilidad técnica:

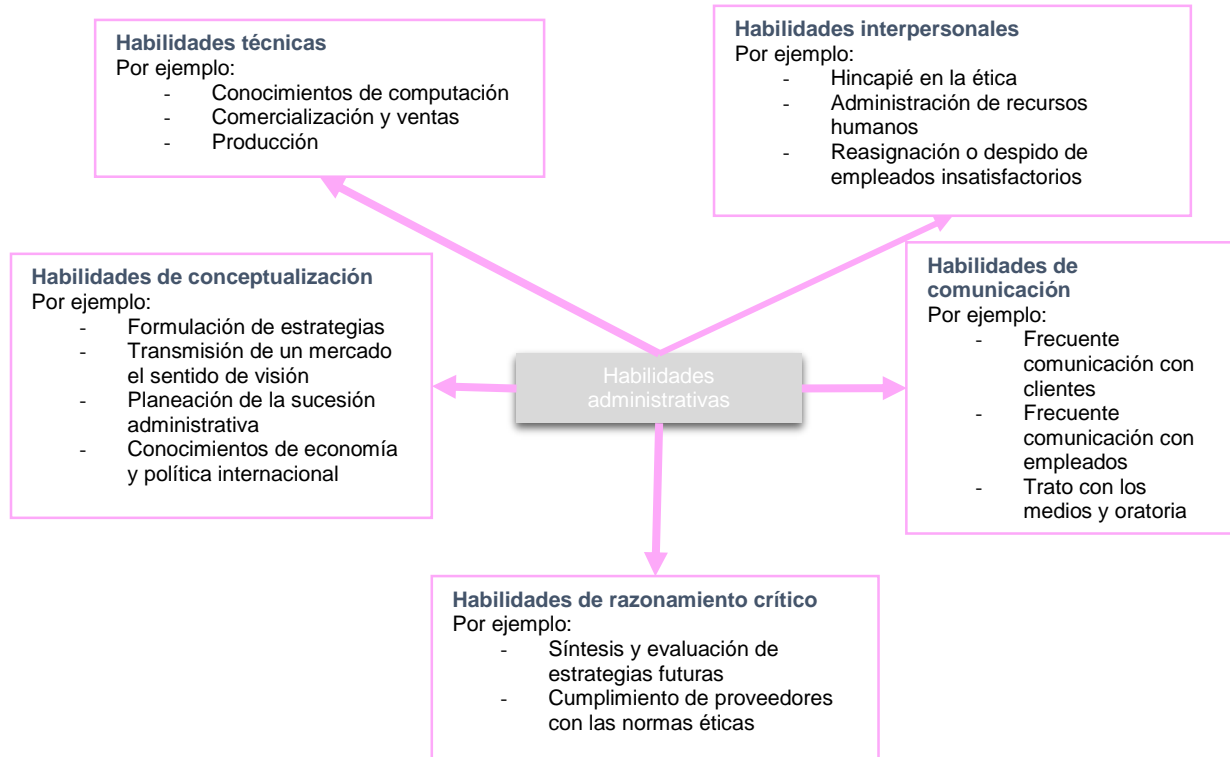
Consiste en el uso del conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas; envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o la experiencia de otros colaboradores.

3. Habilidad humanista:

Se refiere a la sensibilidad o capacidad de la persona para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

Por otro lado, existe una clasificación de habilidades administrativas necesarias a desarrollar en los diferentes niveles jerárquicos.

Habilidades administrativas



Habilidades administrativas. Adaptado de Hellriegel Don, John W. Slocum, (1998). Elaboración propia.

c) Actividades de un administrador

Un administrador sin importar el nivel debe desarrollar una serie de actividades que se clasifican de la siguiente manera:

Actividades de un administrador

Dirección operativa	Adopta decisiones de carácter rutinario, que comprometen pocos recursos y con un corto alcance en el tiempo, toma de decisiones concretas, persiguen la eficiencia en los recursos de la empresa y se requieren conocimientos técnicos.
Dirección media	Toma decisiones tanto de recursos como de proyección en la empresa, decisiones repetitivas pero no rutinarias (circunstancias diferentes) afectan áreas determinadas del negocio; decisiones

	de carácter funcional producción, comercialización, finanzas, por mencionar algunos donde se ocupan habilidades de formar equipos de trabajo y relacionarse con otros miembros de la organización.
Alta dirección	Toma decisiones estratégicas, que involucran a toda la empresa y representan un volumen elevado de recursos, decisiones difícilmente reversibles, no repetitivas y que condiciona la situación futura de la empresa, tienen costo de oportunidad y elevado riesgo.

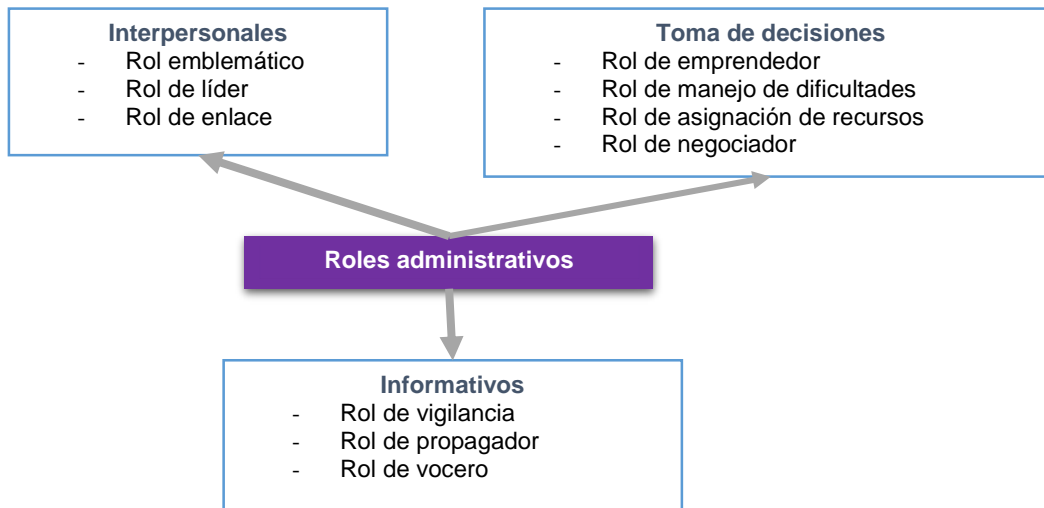
Actividades de un administrador, (2015). Elaboración propia.

d) Roles administrativos

Para describir los roles administrativos en los diferentes niveles jerárquicos, se ejemplificará el papel del administrador financiero de una empresa. Toma en cuenta que todas las áreas o departamentos de una empresa involucran números, presupuestos y costos, es por ello que se debe de fomentar una cultura financiera para tener la posibilidad de administrar los recursos con los que cuenta cada departamento. A continuación, se enlistan una serie de roles que son necesarios en el proceso administrativo a cualquier nivel jerárquico.



Roles administrativos



Roles administrativos. Adaptado de Hellriegel Don, John W. Slocum, (1998). Elaboración propia.

Otra clasificación del rol administrativo se enfoca en dos aspectos desde el punto de vista financiero:

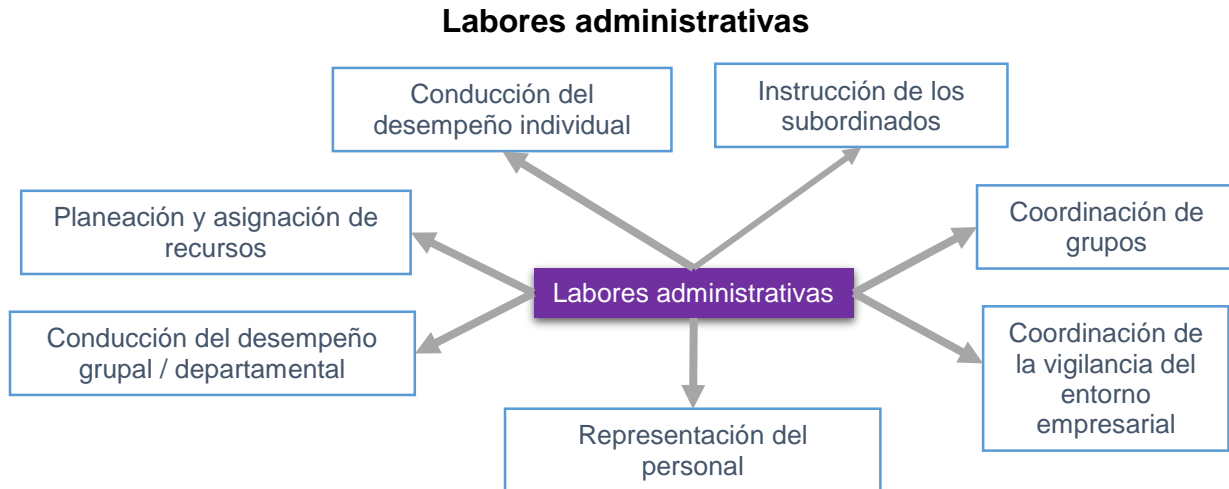
Clasificación de los roles administrativos desde la perspectiva financiera

Rol	Temas que administra
Administración de recursos económicos	El administrador toma decisiones sobre los financiamientos, las inversiones y la estructura adecuada, define el cómo administrar los riesgos operativos y financieros de su departamento, desembolsos de dinero, gestión de seguros, análisis de riesgos.
Control financiero	El administrador se enfoca en que todo se desarrolle adecuadamente, en aspectos de contabilidad financiera, costos, auditorías internas, impuestos, análisis financieros, presupuestos, entre otros. En sí está orientado a la inspección y verificación del uso eficiente de los recursos financieros.

Clasificación de los roles administrativos desde la perspectiva financiera, (2015). Elaboración propia.

Existen empresas que cuentan con administradores financieros que su propósito básico es la identificación y la cuantificación de necesidades de recursos financieros para las alternativas de inversión y operaciones de la empresa, identificación del dinero requerido y la utilización y control de los recursos económicos obtenidos, con el propósito permanente de aumentar el valor de la organización.

Por otro lado, la mayoría de las empresas cuentan con administradores en los distintos niveles de la organización que su rol principal es el de ser experto en la situación de la empresa, el gobierno o especialidad que ejerce la organización. Debe estar capacitado en innovar su día a día y entre las **labores** que ejerce se encuentran:



Labores administrativas. Adaptado de Hellriegel Don, John W. Slocum, (1998). Elaboración propia.



De acuerdo con Garrison, R., (2007) un administrador no solo debe enfocarse en el aspecto económico y financiero, también debe de ser un agente de cambio en las organizaciones, debe promover el cambio de mentalidad, cultura, procesos, actividades, productos, servicios y lo que esté por venir preverlo. El administrador vuelve las empresas más eficaces y competitivas y las orienta hacia el éxito, recordemos que siempre existirá la competencia y los cambios por lo cual el

administrador requiere desarrollar características personales que lo conviertan en **líder** que sea: combatiente, firme, convicción, cero conformismos y alta dosis de espíritu emprendedor. A continuación, se describe una lista de características con las que debe contar un administrador líder:

Perfil de un administrador líder

1) Profesionalista ético, con capacidad de crear organizaciones diferentes y transformar las existentes en organizaciones competitivas y con visión internacional.
2) Emprendedor y estratega que toma decisiones con responsabilidad social.
3) Autodidacta, con una capacidad de aprender a aprender y aplicar de manera crítica los conocimientos en el contexto de las empresas.
4) Trabajador efectivo, promueve el trabajo en equipo y tiene la capacidad para tomar decisiones y liderar proyectos.
5) Formador en el desarrollo de competencias y habilidades profesionales de forma integral para su equipo y para sí mismo.
6) Creativo e innovador en sus funciones.

Perfil de un líder. Adaptado de Garrison, R. (2007). Elaboración propia.



El liderazgo es una habilidad básica que se debe ejercer al estar en cualquier nivel directivo, ejecutivo y operativo de una organización. En ocasiones al darse el cambio de estilo de liderazgo en una organización y genera un crecimiento exponencial en la empresa de acuerdo a lo que comenta Garrison, R. (2007). En la siguiente tabla se muestran dos

ejemplos de cómo funcionan estos cambios de liderazgo:

Ejemplos de cambios de liderazgo en empresas

Analiza el artículo del cambio de director general en la empresa Cemex y el estilo de liderazgo de Fernando González en una empresa de clase mundial.	http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/07/13/cemex-bajo-control-como-el-director-cambio-a-la-cementera
Revisa otro cambio de director general en una empresa también de clase mundial como lo es el Grupo Alfa Corporativo y por qué decidió cambiar a su director general y presidente del consejo de administración.	http://www.cnnexpansion.com/expansion/2010/02/23/el-fin-de-una-era

Ahora ya puedes identificar la importancia en desarrollar competencias en los administradores y que éstas son una mejora continua que prosigue, ya que el mundo de las empresas es cada vez más dependiente de la tecnología y requieren de toda herramienta para capitalizar aciertos y corregir errores, y es en parte lo que se describe en el siguiente tema, cómo aplicar de manera funcional el proceso administrativo en las diferentes áreas de la empresa.

Subtema 2. Aplicación funcional del proceso administrativo (PODIC)



Como se mencionó en la introducción y basándonos en Garrison, R., (2007) el proceso administrativo es una forma de definir a la administración: planeación, organización, dirección, integración y control, pero hablar de la aplicación funcional, se refiere a llevarlo a todas las áreas en la empresa y entonces surge el cuestionamiento de la persona de operaciones, de recursos humanos,

de compras, de legal y cualquier otro departamento involucrado sobre el ¿por qué tienen que administrar si existe un departamento como tal? Entonces al hablar de cada departamento se tiene que aclarar lo que se pretende con este concepto por ejemplo:

Administración desde el punto de vista departamental

Administración de la producción	Es la aplicación del proceso administrativo en las actividades encaminadas hacia la producción de bienes o servicios.
Administración financiera	Es la aplicación del proceso administrativo en las actividades que se realizan para lograr el óptimo manejo de los recursos financieros de un organismo.
Administración de mercadotecnia	Es la aplicación del proceso administrativo en las actividades destinadas a la realización de la venta de bienes y/o servicios a determinadas personas u organizaciones.
Administración de recursos humanos	En general, es la aplicación del proceso administrativo en las actividades orientadas hacia la actuación eficiente, el desarrollo y la realización personal del elemento humano que pertenece a un organismo.

Administración desde el punto de vista departamental. Adaptado de Hellriegel Don, John W. Slocum, (1998). Elaboración propia.

A partir de la tabla anterior puedes notar que el proceso administrativo brinda las herramientas para aplicar en cada área de la empresa y lograr el objetivo final que es el crecimiento, la rentabilidad y la sustentabilidad. A continuación, se describirá la forma de llevar a cabo el proceso administrativo en algunas áreas de la organización:

Administración de la producción



Entonces recapitulando a lo mencionado por Garrison, R. (2007) en este proceso administrativo se elaboran bienes y servicios, además es una de las áreas más críticas en cualquier empresa, ya que para una empresa productora representa la elaboración de sus productos. Toma en cuenta que los elementos del producto son materias primas, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación. En cada uno de ellos es

posible incrementar el costo y eso ocasiona que no se sea competitivo, efecto contrario si se logra un adecuado manejo (administración de los recursos) en los elementos del producto y se contribuye directamente a bajar el costo haciéndose más competitivo.

Ahora analiza algunos ejemplos como la **localización de la planta**, aplica costos de inversión y de operación, lo que lleva a un análisis de situación geográfica, medios y transporte, costo de la mano de obra, condiciones del clima, medios de comunicación, servicios públicos, servicios a la comunidad como escuelas, bancos, hospitales, seguridad.



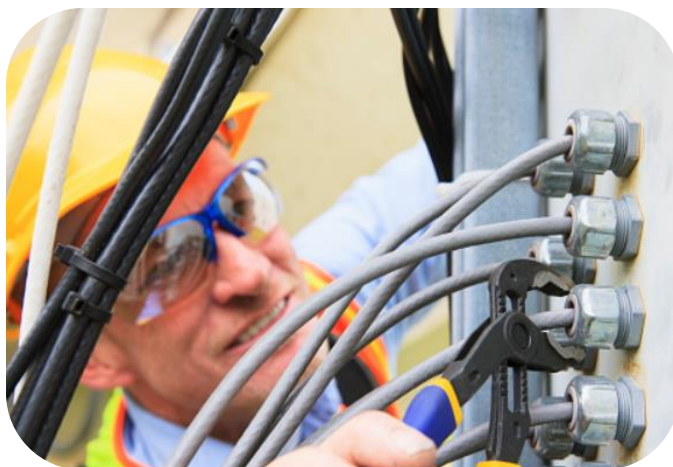
b) Ingeniería del producto y del proceso

Otra área importante dentro de producción es la **ingeniería del producto y del proceso**, esto te lleva a planear las características de los productos y los procedimientos que se seguirán, desarrollar diseños, características, especificaciones, datos, indicadores de las normas industriales, secuencia de operaciones, tipos de máquinas y equipos a utilizar. Esta área te obliga a que el producto fabricado se ajuste a las características y especificaciones previamente establecidas como, por ejemplo: composición, volumen, forma, limpieza, peso, entre otras características más. Además, aplica en cualquier parte del proceso: materias primas, productos en proceso y productos terminados.



Este departamento coordina las inspecciones mínimas en cuanto a frecuencias y unidades a revisar, detecta anomalías, causas y establece las medidas necesarias para reducir las mermas y desperdicios y cero defectos.

c) Mantenimiento



El mantenimiento va íntimamente relacionado con conservar en buen estado el funcionamiento de las máquinas, equipo, instalaciones y evitar cualquier tipo de falla que repercuta en los niveles establecidos en producción, ya que si no se cumplen ocasiona tiempo improductivo de las máquinas, mano de obra ociosa, retaso en abastecimiento, aumento de desperdicios, reparaciones, por eso

existen mantenimientos preventivos y correctivos.

d) Costos de producción

Se refiere a la suma de los gastos realizados para la elaboración de un producto o servicio, los cuales se clasifican en fijos, variables y totales. Los costos fijos son aquellos que son necesarios para iniciar la producción y se mantienen constantes en relación a los diferentes niveles de producción inicial. Los costos variables, se nombran así ya que se mueven de acuerdo a los niveles de producción, y se toman en cuenta los costos de la materia prima y la mano de obra para la operación. Los costos totales se refieren a la suma de los fijos y los variables.

Administración financiera

Las finanzas se pueden definir en dos grupos de acuerdo a Guajardo, G., (2010): **obtención de fondos y administración de fondos**. Hablando del proceso administrativo es necesario enfocar los esfuerzos en planeación financiera y pronósticos, manejo de fondos, planear y controlar presupuestos, políticas de cobro, establecer sistemas de pago, nóminas, reportes contables, factura electrónica, proyectos de nuevas inversiones, establecer fuentes de financiamiento.



Ahora se presentan algunos ejemplos en **tesorería**, área cuya función es planear y controlar los flujos de entrada y salida de dinero, establece estrategias de óptima productividad en el manejo de los recursos financieros, donde su regla de oro es cobrar rápido, pagar tarde y el dinero sobrante se debe de invertir; para el faltante debes recurrir a las actividades de financiamiento y si no, a las de inversión.

a) Cuentas por cobrar

Hoy en día las empresas no venden si no aplican el crédito, la escases de dinero ha hecho que el crédito tome suma importancia en cualquier sector comercial, es un departamento que tomó importancia y es un arte el saber administrarlo, por lo cual hay que establecer límites de crédito, políticas y procedimientos, montos mínimos y máximos, periodos de días de cobro.

b) Contabilidad

Es una técnica y se basa en normas y procedimientos establecidos por las Normas de Información Financiera, en la cual hay que registrar, clasificar, analizar y resumir todo tipo de información de la empresa efectuadas por sus operaciones diarias, estas operaciones aumentan o disminuyen el patrimonio. Otro punto importante es cumplir con las obligaciones fiscales que con lleva la razón social del negocio.

c) Costos

El área de costos es la que se encarga de diseñar procedimientos de registros y análisis de gastos de una empresa y sus objetivos consisten en controlar gastos y eliminar desperdicios, fija las bases en políticas de precios y presupuestos, tiene injerencia en áreas funcionales de la empresa y abarca: materias primas, productos en proceso, mano de obra directa, indirecta, energía, mantenimiento, seguros, gastos financieros, de venta, generales y de administración.

d) Control interno

Tiene como objetivo proteger los activos de la empresa, comprobar la exactitud y confianza de la información, revisa y estimula el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos. Se establece para proteger a la empresa contra robos, fraudes, descuidos, irregularidades en su desempeño, ejemplos en inventario físico contra el sistema, etiquetas y adecuado acomodo, cotejo de compras, facturas, pólizas, expedición de cheques.

Administración de mercadotecnia

Ramírez, D., (2008) describe a este proceso como una serie de actividades destinadas a producir intercambios de bienes y servicios con el fin de obtener utilidades, se definen con las 4P's: precio, producto, plaza y promoción.

a) Mercado

Lo constituyen los individuos y las organizaciones que son clientes actuales y potenciales de un producto o servicio.



b) Segmentación de mercado

Es dividir en grupos significativos a los compradores actuales o potenciales, considerando varias características comunes, por ejemplo: sexo, edad, ingresos, educación, preferencias, por mencionar algunas, es un grupo de compradores que reúnen cualidades significativas desde el punto de vista dado.

c) Canales de distribución

Se refiere a la ruta empleada para que los productos pasen del productor al consumidor final.

d) Pronóstico de ventas

Es un análisis de diversos factores, que se basa de situaciones pasadas o futuras, para calcular el nivel de ventas de un producto o servicio en un periodo determinado. Este presupuesto es la base para los demás conceptos como: compras, producción, personal y publicidad.

e) Variables de la demanda

Se refiere a que existen factores que afectan las ventas tales como el consumo, competencia, variables ambientales, decisiones de mercadotecnia.

f) Investigación de mercados

Es un aspecto fundamental para tomar decisiones, porque establece las condiciones más relevantes del mercado para implementar estrategias y tomar decisiones

g) Publicidad

Da a conocer la existencia de la empresa, productos y servicios, incrementa ventas, informa de las características de los productos o servicios, contribuye a mejorar la imagen de la empresa, promueve la confianza de los accionistas y atrae nuevos inversionistas.

h) Promoción

Logra ventas a corto plazo y da a conocer un producto o servicio, ofrece demostraciones, pruebas y muestras gratuitas, obsequia pequeños regalos, ofrece cupones, es un apoyo para dar a conocer las actividades promocionales de una empresa.

Recursos humanos

Hellriegel Don, John W. Slocum, (1998) describen la función de este departamento como el proceso de integrar a la organización a personas cuyas características sean afines a los requerimientos de la misma, así como impulsar el desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a su realización personal y guíen apropiadamente el esfuerzo humano para actuar eficientemente.



Algunas funciones son: reclutamiento, capacitación, análisis de puestos, valuación de puestos, inducción, nóminas y asistencia del personal, servicios y prestaciones, reconocimientos, establecer bonos y metas e indicadores.

En México, los daños que sufren los trabajadores se clasifican de acuerdo con la Nueva Ley Federal del Trabajo, que señala lo siguiente:

Artículos de la Ley Federal del Trabajo que protegen al trabajador

Artículo 474. Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.

Artículo 475. Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Artículo 478. Incapacidad temporal es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

Artículo 479. Incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.

Artículo 480. Incapacidad permanente total es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

Artículos de la Ley Federal del Trabajo que protegen al trabajador. Cámara de diputados, (2015). Solo para fines educativos.

Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2015.

Por la importancia que tienen la seguridad e higiene en el trabajo, existen disposiciones reglamentarias de tipo legal acerca de ellas. Independientemente de los ordenamientos legales sobre riesgos de trabajo, debe existir la obligación moral y social del administrador para prevenirlos, procurando la protección física de las personas que trabajan en la organización, mediante el establecimiento y control de las medidas óptimas de seguridad e higiene.

Subtema 3. Equipos altamente efectivos



De acuerdo a Hellriegel Don, John W. Slocum (1998), el punto más importante que se debe tener en mente es que el bienestar y prosperidad de las empresas e instituciones, dependen de la **cooperación y el trabajo en equipo** que exista entre su personal; de ahí la importancia de desarrollar las competencias para integrar, dirigir y participar en equipos de alto rendimiento.

Un buen administrador desarrolla en el equipo la exigencia de vida tanto personal como profesional, integra y consolida al equipo, busca retos y situaciones especiales para llevar al equipo a otros niveles superiores.

¿Qué es trabajar en equipo?

Para este curso y de acuerdo a lo observado en las organizaciones se entiende como la habilidad de trabajar juntos hacia la consecución de una visión común, son los logros individuales interdependientes para alcanzar los objetivos organizacionales, es el combustible que permite a la gente ordinaria alcanzar resultados extraordinarios, en resumen **es menos yo y más nosotros.**

Es posible establecer las diferencias entre equipo y grupos en el siguiente cuadro:

Diferencias entre equipo y grupo

Equipo	Grupo
Navegan	Bulto
Tienen rumbo	Sin rumbo definido
Cuentan con timón y capitán	Tienen una dirección y líder inciertos
Hay Tripulación	Cada quien lo suyo
Están organizados	Puede haber más (+) ó menos (-)
Tienen tareas claras	Duplicidad y aislamiento

Diferencias entre equipo y grupo, (2015). Elaboración propia.

Ahora observa las características del grupo y del equipo:

Características del grupo y del equipo altamente efectivo

Equipo	Grupo
Estructura definida	Estructura indefinida
Roles específicos	Roles inespecíficos
Objetivo común con intereses comunes	Objetivos individuales con intereses personales
Estrecha interdependencia	Escasa interdependencia
Gran espíritu de logro	Poco espíritu de logro
Liderazgo efectivo	Liderazgo débil o dividido
Gran interacción	Poca interacción

Características del grupo y del equipo altamente efectivo, (2015). Elaboración propia.

Belbin, M., (2012) en su teoría sobre roles recomienda la participación de nueve roles diferentes en los equipos de trabajo eficientes. Se describen a continuación:

Los nueve roles de los equipos de trabajo eficientes

El coordinador

Es la persona que tiene la responsabilidad de generar sinergia en el grupo, aclara y define las metas y promueve la toma de decisiones. También debe coordinar los esfuerzos de todos para alcanzar los objetivos. Tiene la característica de ser capaz de delegar y moviliza a las otras personas en sentido positivo porque permite que el equipo se concentre en la tarea, a la vez que deja aflorar la creatividad individual y grupal. Cumple también la función de transmitir seguridad al resto del equipo y brinda la información requerida o indica donde o con quien hablar para obtenerla.

El creativo

Es quien aporta su imaginación y creatividad al equipo. Resuelve problemas difíciles. Es una persona llena de ideas, fuente de propuestas y sugerencias originales. Puede tener problemas para comunicarse y suele ignorar los detalles, y muchas veces los demás no lo comprenden enseguida que es cuando sus ideas afloran, sino que lo terminan entendiendo más tarde.

El investigador

Busca oportunidades, es comunicativo y su papel principal es el de evitar que el equipo se quede estancado. A veces se confunde con el creativo pero, a diferencia de éste, no aporta ideas originales sino que sus ideas son conocidas por sus lecturas, observaciones, experiencias u otras fuentes externas, las cuales podrían serle de mucha utilidad al equipo. Puede ser demasiado optimista y puede perder el interés cuando cesa el entusiasmo inicial.

El impulsor

Es un individuo retador y dinámico. Puede trabajar bajo presión, tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos. Su carácter impulsivo puede ofender a otras personas, sin embargo, bien integrado su energía empuja a los demás para avanzar en el trabajo.

El evaluador

Es serio y perspicaz. Percibe las oposiciones, juzga con exactitud y analiza las ideas presentadas, valora sus pros y contras y proporciona instrumentos de análisis para que el equipo pueda decidirse por la alternativa más adecuada. La persona que desempeña este rol generalmente carece de iniciativa y no tiene habilidad para inspirar a otros, y muchas veces puede resultar demasiado crítico.

El cohesionador

Es cooperador y apacible, perceptivo y diplomático. Escucha a los demás, evita los enfrentamientos y es sensible para identificar necesidades e inquietudes de los demás miembros. Su instinto lo lleva a tratar de inspirar ideas en el resto de las personas que forman el equipo de trabajo, sirve de puente en el manejo de conflictos. En situaciones cruciales suele ser indeciso y es fácilmente influenciable.

El implementador

Es el organizador práctico que transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables, que los miembros del equipo puedan manejar. Es disciplinado, leal y eficiente. En ocasiones puede ser inflexible y lento en su respuesta al cambio.

El finalizador

Esta persona se preocupa por lo que puede estar mal realizado y por los detalles para asegurarse de que se ha hecho todo; es el meticuloso del equipo, el que vela por no dejar nada que hacer. Es esmerado y concienzudo. Realiza las tareas en el plazo establecido. Tiende a preocuparse excesivamente y no le agrada delegar.

El especialista

Está interesado por una sola cosa a la vez. Cumple con sus obligaciones y aporta conocimientos técnicos específicos. Contribuye solamente cuando conoce del tema.

Los nueve roles de los equipos de trabajos eficientes. Belbin, M., (2012). Solo para fines educativos.

Algunas dificultades en las reuniones de trabajo pueden ser: vacilaciones, participantes dominantes, reacios, decisiones apresuradas, aceptación de ideas erróneas, menosprecios y sorderas, desviaciones, rivalidad entre miembros. Para todo lo anterior existe el **consenso** que es encontrar una propuesta lo suficientemente aceptable en la que todos los miembros del equipo la puedan apoyar y ningún miembro se oponga a ella.

Es importante que no se confunda lo que **no es consenso**: coincidencia, mayoría de votos, volado, me vale, como quieran, lo que opine el grupo, ya ni modo, está difícil, lo dejamos pendiente; por eso se requiere tiempo, participación activa de los involucrados, habilidades de comunicación (escuchar, presentar ideas, claridad, resolver conflictos), pensamiento creativo y apertura de mente.

Se logra el consenso cuando todos los miembros han sido escuchados, todos han sido francos y honestos, se han analizado los puntos de vista, se ha compartido la información, todos compran la decisión, todos pueden apoyar la decisión.

En la integración y consolidación de un equipo de trabajo, se distinguen 4 etapas; formación, tempestad, integración y consolidación, a continuación se describen:

Etapas de la integración y consolidación de un equipo de trabajo

Etapas	Descripción
Formación	Los miembros manifiestan altas expectativas, dispuestos a trabajar y contribuir, disposición positiva sobre lo que se espera de ellos, alto nivel de energía, les preocupa su posición, influencia y aceptación por parte de los demás integrantes del equipo.
Tempestad	Es la etapa más crítica, en donde los asuntos realmente importantes salen a la superficie: disfrazados y encubiertos. La tormenta es provocada por el surgimiento de la competencia, los conflictos en el desempeño de los roles, las luchas por el poder y la diversidad de perfiles y valores. Existe presión por obtención de resultados y el entusiasmo de la fase de formación se desvanece rápidamente, aparecen sentimientos negativos hacia el líder del equipo, empiezan los pleitos por los recursos.
Integración	El líder mejora notablemente la situación y desempeño del equipo, se clasifican y resuelven los conflictos interpersonales y se llega a acuerdos con todo el equipo. La diferencia entre las altas expectativas iniciales y la realidad de la situación deja de existir cuando el equipo se enfoca, se alinea, se orienta y contribuye a hacer realidad la misión y los objetivos. Las interrelaciones entre los miembros se hacen más claras y el liderazgo formal como el informal se consolidan.
Consolidación	El grupo ha dejado de serlo desde la etapa anterior, la colaboración y apoyo mutuo son práctica cotidiana, la moral es alta al igual que la confianza en obtener los resultados deseados. En esta etapa se desencadena o incrementa la sinergia, se buscan principalmente las causas de los problemas más que a los culpables y los resuelven. Las discrepancias continúan pero se consideran naturales y esperadas.

Etapas de la integración y consolidación de un equipo de trabajo, (2015). Elaboración propia.

Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2015.

Los equipos altamente efectivos ayudan a que si el líder no se encuentra, todos reconocen al segundo al mando y si este se ausenta, sigue el tercero y así sucesivamente; esto debido a la forma de integración, conocimiento y ganas de lograr los objetivos en la organización.

Ahora ya conoces la importancia que tiene la administración en las empresas, cómo un buen líder puede causar diferencia y cómo un equipo efectivo logra mejores resultados. Por tanto ahora toca pasar al siguiente tema que trata de las finanzas aplicadas en la organización, que marcan diferencia en la toma de decisiones basadas en los números contables.

¡Quiero más!

Te recomiendo ver los siguientes videos que explican muy bien el entorno de la administración, liderazgo y trabajo en equipo hoy.

Si deseas saber cómo es la filosofía de trabajo en una empresa de clase mundial como Google te recomiendo ver: **An Inside Look at Google (Una mirada al interior de Google)** en:

https://www.youtube.com/watch?v=wsnSBhWEyK4&feature=player_embedded

Si deseas conocer sobre la cultura empresarial de Apple te invito a **ver Corporate Culture Apple example (Ejemplo de una cultura corporativa, Apple)** en:

https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=EcHpgsTg458

Mi Reflexión

En este tema aprendiste el proceso administrativo en las empresas, el rol que tiene el líder en la organización y que trabajar en equipo es la base para lograr los objetivos establecidos, por ello es importante investigar más sobre los temas aplicados, te invito a cuestionar lo siguiente:

- ¿Qué es lo que hace que una empresa sea exitosa y otra no?
- ¿Cómo puedes hacer negocio en épocas de crisis?
- ¿Qué necesitas?
- ¿Estás preparado?
- ¿Por qué las empresas en México no duran más de tres años?
- ¿A qué se debe su fracaso?

Bibliografía

Belbin, M., (2012). *Belbin team roles*. BELBIN Associates. [Artículo en línea]. Recuperado el 02 de septiembre de 2015 de: <http://www.belbin.com/rte.asp?id=1>

Cámara de Diputados. (2015). *Ley Federal del Trabajo*. [En línea]. Recuperado el 17 de agosto de 2015 de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft.htm>.

Garrison, R. (2007). *Contabilidad Administrativa* (11ª ed.). México: McGraw-Hill. ISBN: 9701060385 E-ISBN: 9786071501264 e-Book Recuperado el 17 de agosto de 2015 de: <http://store.vitalsource.com/show/9701060385>

Guajardo, G. (2010). LS-eBook *Contabilidad financiera* (5ª ed.). México: McGraw-Hill. ISBN: 9781615024124

Hellriegel Don, John W. Slocum, (1998). *Administración*. (7ª. Ed.) México; International Thomson Editores. Cap. 1, 13, 14 y 15. ISBN 9706864342

Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. (8ª Ed.) México: McGraw Hill. ISBN: 9789701066300

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.