

39  
2ej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA

## CAPACITACION Y DESARROLLO GERENCIAL PARA DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

CASO: DICONSA

**FALLA DE ORIGEN**

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LIC. EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :  
PRICILIANA SANCEN CONTRERAS

MEXICO D. F.



FACULTAD DE FILOSOFIA  
Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA  
COORDINACION



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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 está 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.

# I N D I C E

PRESENTACIÓN	
1. LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO EDUCATIVO	1
1.1. ENCUADRE PEDAGÓGICO DE LA CAPACITACIÓN	1
1.2. LA CAPACITACIÓN COMO OPCIÓN DE DESARROLLO HUMANO	7
2. CONCEPTOS Y ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PERFIL GERENCIAL	12
2.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES GERENCIALES EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN	12
2.2. DESARROLLO INTEGRAL DE GERENTES EN EL MARCO DE LA PEDAGOGÍA	19
3. PERFIL GERENCIAL EN LA EMPRESA PÚBLICA	29
3.1. CONASUPO COMO EMPRESA PÚBLICA	29
3.2. FUNCIONES GERENCIALES EN UNA EMPRESA - CONASUPO	38
3.3. LINEAMIENTOS PARA LA FORMACIÓN DE CUADROS DIRECTIVOS EN CONASUPO	49
4. PROPUESTA DE FORMACIÓN GERENCIAL	55
4.1. LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS	55
4.2. ESTRATEGIA PEDAGÓGICA	62
4.3. EVALUACIÓN PEDAGÓGICA	74

ANEXO I

ANEXO II

ANEXO III

ANEXO IV



## P R E S E N T A C I O N

DESDE QUE APARECIÓ LA TEORÍA DE SISTEMAS, SE EMPEZÓ A ACEPTAR UNIVERSALMENTE LA NECESIDAD DE LA INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA. AHORA ES COMÚN ACEPTAR QUE UNA CIENCIA COMO LA PEDAGOGÍA SE ALIMENTA DE OTRAS CORRIENTES CIENTÍFICAS, POR EJEMPLO DE LA ADMINISTRACIÓN. EN FECHAS RECIENTES, EL PEDAGOGO HA INCURSIONADO EN ESTE TERRENO, EN PARTICULAR EN LA FUNCIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, COMO FÓRMULAS QUE SE INTEGRAN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES. JUSTAMENTE EN ESTE ÁMBITO ESPECÍFICO DEL QUEHACER TÉCNICO PROFESIONAL DEL PEDAGOGO SE INSERTA ESTE TRABAJO.

LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL ES UN PROBLEMA CON EL QUE SE HA ENFRENTADO EL HOMBRE DESDE TIEMPOS INMEMORABLES. RECIENTEMENTE SE INVESTIGA Y PROFUNDIZA SOBRE LA METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN CON MAYOR AHÍNCO, DEBIDO A QUE LA TENDENCIA ACTUAL ES LA DE CONSIDERAR AL FACTOR HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES COMO EL RECURSO CRUCIAL PARA EL DESARROLLO ARMÓNICO Y PERMANENTE DE NUESTRA SOCIEDAD.

PARA EL PROFESIONAL DE LA PEDAGOGÍA ESTE RECIENTE Y AMPLIO CAMPO DE TRABAJO LE PERMITE DESARROLLAR UNA GAMA DE ACTIVIDADES DIFERENTES, SEA EN FORMA INDIVIDUAL O JUNTO CON OTROS PROFESIONALISTAS DEL ÁREA SOCIAL-HUMANISTA, TALES COMO: DISEÑO

DE METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS, --  
TRAMITACIÓN DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES, SELEC--  
CIÓN DE INSTRUCTORES, DISEÑO DE CURSOS, CONDUCCIÓN DEL APREI--  
DIZAJE, SEGUIMIENTO DE RESULTADOS, ENTRE OTROS.

ASÍ, SI LA CAPACITACIÓN SE ORGANIZA DEBIDAMENTE, CUMPLE UNA -  
DOBLE FUNCIÓN: A) EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y B) EL  
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DEL PERSONAL, PORQUE PAR--  
TE DE LA IDEA DE QUE LA EDUCACIÓN ES UN PROCESO DINÁMICO, AR--  
MÓNICO Y PERMANENTE QUE TIENDE AL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS  
PERSONAS.

CON ESTA VISIÓN, ESTE TRABAJO ESTÁ DEDICADO A LA FORMACIÓN -  
DE GERENTES EN CONASUPO. NUESTRO MODELO "FORMACIÓN PROFESIO--  
NAL DEL GERENTE" ESTA DISEÑADO PARA PROMOVER EN ESTE NIVEL--  
JERÁRQUICO EL DESARROLLO DE HABILIDADES PARA CONTROLAR Y EVA--  
LUAR LOS RESULTADOS DE LAS ÁREAS A SU CARGO. COMPRENDE ESTO  
LAS HABILIDADES PARA IDENTIFICAR LOS RESULTADOS TOTALES Y --  
PARCIALES NECESARIOS, PARA MEDIR Y ESTABLECER ESTANDARES DE--  
EVALUACIÓN QUE PERMITEN EL CONTROL Y LA ACCIÓN CORRECTIVA --  
OPORTUNA.

DE ESTE MODO LA CAPACITACIÓN COMO ÁMBITO EDUCATIVO ESPECÍFI--  
CO SE ORGANIZARÁ PARA QUE LOS GERENTES DESARROLLEN SUS FUN--  
CIONES CON ÉXITO Y OBTENGAN ASÍ LA SATISFACCIÓN QUE PROVIENE  
DE LA REALIZACIÓN DE UN TRABAJO CREATIVO Y PRODUCTIVO.

CREEMOS QUE CON ESTE TRABAJO AFECTAREMOS POSITIVAMENTE UNA -  
PARTE DEL DESARROLLO DE CONASUPO, A TRAVÉS DE LA ORGANIZA- -  
CIÓN SISTEMÁTICA DE LOS OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE APRENDIZA-  
JES QUE RELACIONADOS ENTRE SÍ LÓGICAMENTE POSIBILITAN EL DE-  
SARROLLO PROFESIONAL DE LOS GERENTES.

DADO QUE EL PRESENTE TRABAJO ENFOCA LA CAPACITACIÓN PARA EL-  
TRABAJO COMO UN PROBLEMA PRIMORDIALMENTE EDUCATIVO, LAS IM-  
PLICACIONES DE ESTE PUNTO DE VISTA NOS LLEVÓ A ESTRUCTURAR -  
ESTE ESTUDIO EN CUATRO APARTADOS BÁSICOS.

EL PRIMERO, PRESENTA LA DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS TEÓRICOS  
QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN, ES DECIR, EL CONJUNTO DE CO-  
NOCIMIENTOS NECESARIOS PARA ENTENDER A LA CAPACITACIÓN COMO-  
EL QUEHACER PROFESIONAL DEL PEDAGOGO QUE TIENDE A SATISFACER  
LAS NECESIDADES FORMATIVAS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS OR-  
GANIZACIONES. EL SEGUNDO TRATA SOBRE LA CONFORMACIÓN DE LOS  
CONCEPTOS Y ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PERFIL GERENCIAL, -  
RESULTANDO QUE LOS GERENTES SON LAS PERSONAS QUE GENERAN Y -  
ORIENTAN LOS RESULTADOS DE CADA UNA DE LAS ÁREAS BAJO SU RES-  
PONSABILIDAD, Y SON ELLOS LOS QUE ORIENTAN EL ESFUERZO DE --  
SUS COLABORADORES, MEDIANTE LA TOMA DE DECISIONES. EL TERCE-  
RO, SE REFIERE EN GENERAL AL PERFIL GERENCIAL EN LA EMPRESA-  
PÚBLICA, Y EN PARTICULAR AL PAPEL Y DESEMPEÑO DE CONASUPO CO-  
MO EMPRESA PÚBLICA DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA Y DE

CARÁCTER PRIORITARIO, QUE ENFRENTA SERIOS PROBLEMAS DE FORMACIÓN GERENCIAL. FINALMENTE, EN EL ÚLTIMO CAPÍTULO SE PRESENTA LA PROPUESTA DE FORMACIÓN GERENCIAL CON ORIENTACIÓN PSICOPEDAGÓGICA, LA CUAL ESTRUCTURA: OBJETIVO GENERAL, CONTENIDO GENERAL, METODOLOGÍA DE LA INSTRUCCIÓN, TEMAS Y SUBTEMAS, OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN, DURACIÓN EN HORAS TEÓRICAS Y PRÁCTICAS, TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN, RECURSOS DIDÁCTICOS Y EVALUACIÓN.

ESPERAMOS QUE ESTE ESFUERZO COLABORE A FORMAR UN SISTEMA PRODUCTIVO Y CREATIVO PARA LAS PERSONAS A LAS QUE VA DIRIGIDO.

ADULTOS EN LAS ORGANIZACIONES EN LOS QUE INTERVIENEN UNA GRAN CANTIDAD DE FACTORES.

"AL ENFOQUE DE SISTEMAS SE LE HA ATRIBUÍDO EL ÉXITO LOGRADO - COMO RESULTADO DIRECTO DE ANÁLISIS CUIDADOSO Y ESTRUCTURACIÓN LÓGICA DE LOS PROGRAMAS" (5) CON ESTA IDEA HEMOS ELABORADO EL DIAGRAMA SIGUIENTE EL CUAL, ILUSTRA, DESDE ESTA PERSPECTIVA SISTÉMICA, LA MANERA COMO ACTÚA LA CAPACITACIÓN, COMO PROCESO EDUCATIVO, EN LAS ORGANIZACIONES. NUESTRA APORTACIÓN SE UBICA EN "OPERACIÓN LOGÍSTICA" (6)

EL PLANO DE PARTICIPACIÓN ELEGIDO, SE RELACIONA CON EL ÁREA - DE DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN (7), EN TANTO NOS OCUPAREMOS DE LA ORGANIZACIÓN PEDAGÓGICA DE ACTIVIDADES DE E-A DE ADULTOS - EN LAS EMPRESAS. EL ENCUADRE MACRO SERÁ EL ANÁLISIS DE LA -- REALIDAD (NECESIDADES, RECURSOS DISPONIBLES, INVESTIGACIÓN PA -- RA LA INNOVACIÓN), ÉSTE PERMITIRÁ IDENTIFICAR Y PRIORIZAR -- LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES (OBJETIVOS Y POLÍTICAS) PARA -- LUEGO, DEFINIR LOS OBJETIVOS EDUCACIONALES (CONTENIDOS FORMA -- TIVOS E INFORMATIVOS, DE EJERCITACIÓN Y EVALUACIÓN) E INCORPO

(5) Enfoque de Sistemas en la Educación. En Revista EDUTEC, UAM, enero 1976 México. P.5 No. 11

(6) Logística: es el conjunto de actividades que aseguran niveles óptimos de actuación antes y durante un proceso, mediante la adecuada administración de recursos y satisfactores. Ortiz, Mena y Robles. Glosario de Términos Administrativos. Editorial de la Universidad del Valle de México, México, 1968, p.110.

(7) El Plan de Estudios vigente en el Colegio de Pedagogía (aprobado en 1966) señala que la carrera se divide en 4 especialidades: a) Psicopedagogía, b) Sociopedagogía, c) Didáctica y Organización, y d) Filosofía e Historia de la Educación.

## 1. LA CAPACITACION COMO PROCESO EDUCATIVO.

### 1.1 ENCUADRE PEDAGOGICO DE LA CAPACITACION.

LOS QUE TENEMOS LA OPORTUNIDAD DE CONOCER O TRABAJAR EN LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN DE LOS SECTORES COMERCIAL, BANCARIO, PÚBLICO, INDUSTRIAL Y OTROS, NOS DAMOS CUENTA DE LA CADA -- VEZ MAYOR INCURSIÓN DEL PEDAGOGO EN ESTOS RENGLONES DE LA -- PRODUCTIVIDAD NACIONAL.

A PARTIR DE LA APERTURA DE ESTE CAMPO PROFESIONAL PARA EL -- PEDAGOGO ES QUE CADA DÍA SON MÁS LAS INSTITUCIONES Y PERSONAS QUE LO ABORDAN (1) PREOCUPADOS POR ENCONTRAR EN EL MARCO DE LA CAPACITACIÓN UNA "NUEVA CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS QUE TENGAN UNA MAYOR VINCULACIÓN CON LAS NECESIDADES GLOBALES DE LA SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA Y DE SU DESARROLLO" (2)

DE ESTA MANERA, LA CAPACITACIÓN SE ENLAZA CON LA PRODUCTIVIDAD, A LA CUAL SE LE HA CONCEPTUALIZADO DESDE TRES ASPECTOS: EL TÉCNICO, EL ECONÓMICO Y EL HUMANÍSTICO. EL PRIMERO ENFATIZA ASPECTOS COMO LA EFICACIA, EFICIENCIA, CALIDAD Y SISTEMAS DE CONTROL DE LA PRODUCCIÓN; EL SEGUNDO SE RE--

(1) p. ej. ROBLEDO SANCHEZ, IRMA. Presencia del Pedagogo en el Sector Bancario; Tesis UNAM, ff y L, México, 1959.

(2) LOMPSCHER, JOACHIM. Desarrollo de la Personalidad y Organización Pedagógica de las actividades. En: Revista Perspectivas. Vol. XII, No. 1, 1982, UNESCO, Francia, p. 68.

FIERE A PROCESOS COMO RENDIMIENTO DE RECURSOS, CONDICIONES DE MERCADO Y COMPETITIVIDAD; Y EL TERCERO, RESALTA SITUACIONES COMO EL TRABAJO DEL HOMBRE, EL MEJORAMIENTO DE SU NIVEL DE VIDA, LAS RELACIONES SOCIALES Y EL PROCESO INTERACTIVO ENTRE LOS SERES HUMANOS Y LA NATURALEZA. PARA PROPÓSITOS DE ESTE TRABAJO NOS OCUPAREMOS DE ESTE ÚLTIMO PUNTO DE VISTA: EL HUMANÍSTICO. NUESTRA ATENCIÓN ESTARÁ PUESTA EN COMO LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO (3), O PROCESOS EMINENTEMENTE EDUCATIVOS, PUEDEN AYUDAR AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y PARA LA SUPERACIÓN DEL NIVEL DE LAS PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO PRODUCTIVO.

NOS PARECE PERTINENTE, AHORA, PUNTUALIZAR LAS VERTIENTES TEÓRICAS QUE APOYAN LA IDEA DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO COMO PROCESO EDUCATIVO.

- (3) En algunas ocasiones, diversos autores han centrado su atención en el debate de lo que es capacitación y lo que es desarrollo, como el propósito de este trabajo no gira entorno a esta discusión, para nosotros ambos conceptos son parte integral de la planeación estratégica de los recursos humanos, por ello adoptaremos el siguiente criterio a lo largo de esta investigación: tanto la capacitación como el desarrollo implican enseñar a los empleados destrezas y el comportamiento que necesitan para cumplir bien sus tareas. Las diferencias principales entre capacitación y desarrollo se refiere a las necesidades inmediatas, mientras que el desarrollo busca alcanzar objetivos a largo plazo. La capacitación tiene una perspectiva de "ahora" y "cómo". En cambio, el desarrollo de los empleados ayuda a las personas a adquirir las habilidades y características que requieren para el futuro y así ayudan tanto al empleado como a la organización a enfrentar los cambios.

LA ACCIÓN DE EDUCAR, MEDIANTE UNA ADECUADA PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN, PERMITE AL INDIVIDUO LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS PARA ACTUALIZAR SUS HABILIDADES Y LOGRAR SU PERFECCIONAMIENTO, ES DECIR, PRETENDE DESARROLLAR EN EL HOMBRE EL POTENCIAL QUE SE ENCUENTRA EN SU INTERIOR PROYECTÁNDOLO HACIA EL EXTERIOR.

ESTE PRINCIPIO EDUCATIVO SE PLASMA CON LO QUE LA LEY MARCA EN MATERIA DE CAPACITACIÓN A SABER: (4)

I. ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR EN SU ACTIVIDAD; ASÍ COMO PROPORCIONARLE INFORMACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA EN ELLA.

II. PREPARAR AL TRABAJADOR PARA OCUPAR UNA VACANTE O PUESTO DE NUEVA CREACIÓN.

(4) SALINAS, NERI y PEREZ. Adiestramiento y Capacitación de Trabajadores. En: Revista Pedagogía para el Adiestramiento. ARMO Vol. XI No. 45 oct/dic. 1981. - p. 26.



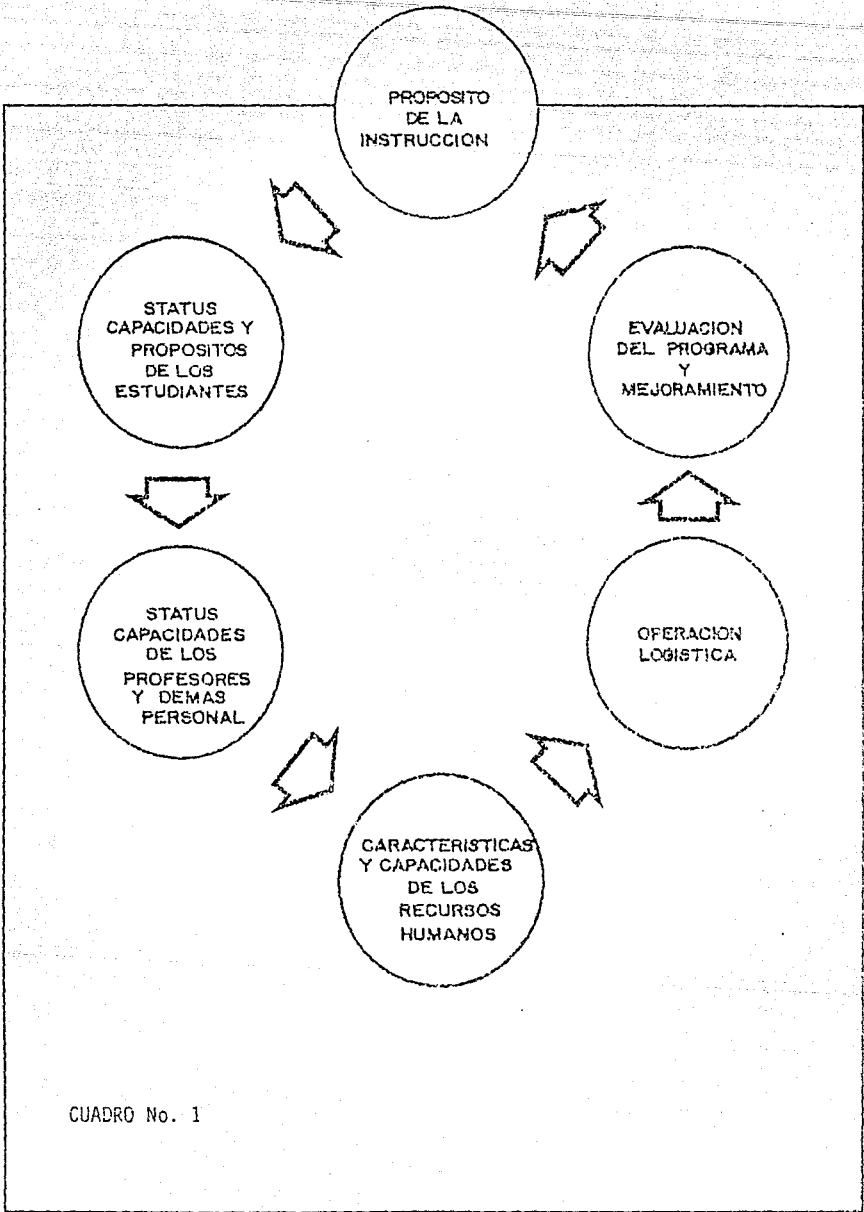
III. PREVENIR RIESGOS DE TRABAJO.

IV. INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

V. EN GENERAL, MEJORAR LAS APTITUDES DEL TRABAJADOR.

DE CONFORMIDAD A ESTOS OBJETIVOS, LA CAPACITACIÓN, ENTONCES, TIENE EL QUEHACER DE SATISFACER NECESIDADES FORMATIVAS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS O INSTITUCIONES TENDIENTE A MEJORAR LAS ACTIVIDADES PARA LA PRODUCCIÓN, DESARROLLANDO PERSONAL CALIFICADO, QUE ADEMÁS DE APRENDER CONOCIMIENTOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO, ELEVE SU NIVEL DE VIDA, CULTURAL Y ECONÓMICO. LA VÍA PARA LOGRAR ESTO ES QUE LA CAPACITACIÓN SE REALICE EN FORMA PLANEADA Y CON UNA PERSPECTIVA SISTÉMICA. CON ESTE ENFOQUE SE PUEDEN UTILIZAR MÉTODOS Y TÉCNICAS APROPIADAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y PARA OBTENER LA MEJOR SOLUCIÓN POSIBLE A LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN. POR ELLO, EL ANÁLISIS DE SISTEMAS NOS PARECE UN ENFOQUE ACERTADO PARA INTERPRETAR A LA CAPACITACIÓN COMO UN PROCESO EMINENTEMENTE EDUCATIVO, PORQUE HA SIDO AMPLIAMENTE ELOGIADO COMO UNA DE LAS INNOVACIONES DE LA TECNOLOGÍA MILITAR QUE PUEDE APLICARSE A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS - COMO LA EDUCACIÓN DE -

RARLOS A UN PROGRAMA DE OPERACIÓN Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS (EQUIPO, INSTALACIONES, MATERIALES Y RECURSOS). LA SIGUIENTE ETAPA, QUE REBASA LOS LÍMITES DE ESTE TRABAJO, ES EL DE CAPACITAR Y CERTIFICAR LA CALIFICACIÓN DEL EDUCANDO.



CUADRO No. 1

## 1.2 LA CAPACITACION COMO OPCION DE DESARROLLO HUMANO.

TODO EMPLEADO DE UNA ORGANIZACIÓN NECESITA CAPACITARSE EN ALGÚN MOMENTO. LOS NUEVOS EMPLEADOS QUIZÁ PRECISEN CAPACITACIÓN PARA REALIZAR BIEN SU TRABAJO; LOS QUE YA ESTÁN EN LA ORGANIZACIÓN ACASO NECESITEN CAPACITARSE PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO. LA CAPACITACIÓN SE VE ESTIMULADA POR EL DESEO DE LA ORGANIZACIÓN DE MEJORAR SU EFECTIVIDAD Y EL DESEMPEÑO DE SUS EMPLEADOS.

EN LAS ORGANIZACIONES PROGRESISTAS, LA CAPACITACIÓN ES UN PROCESO CONTINUO Y NO ESPORÁDICO, ESTA CLASE DE CAPACITACIÓN VIENE A SER DESARROLLO. ÉSTA ES LA FORMA EN LA QUE LOS NUEVOS EMPLEADOS, NUEVOS PUESTOS, NUEVOS PROBLEMAS, CAMBIOS EN EL MEDIO, LA TECNOLOGÍA Y LOS CONOCIMIENTOS EXIGEN UN ENFOQUE PLANEADO PARA LA CAPACITACIÓN Y SU INTEGRACIÓN CON OTRAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN. ENTENDIDA ASÍ LA CAPACITACIÓN RESULTA SER LA ORQUESTACIÓN DE PROCESOS, AJENOS AL AZAR Y A LA IMPROVISACIÓN, CUYO RESULTADO ES LA MEJORÍA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES BUSCANDO UN DESARROLLO HUMANO AL MISMO TIEMPO QUE GRUPAL Y ORGANIZACIONAL, PORQUE NO ES CONCEBIBLE EL DESARROLLO DE UNA NACIÓN SIN EL CORRESPONDIENTE DESARROLLO DE SUS RECURSOS HUMANOS. "EL FACTOR HUMANO ES SIN DUDA UNO DE LOS RECURSOS MÁS IMPORTANTES PARA DETERMINAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DEBIDO A SU INFLUENCIA EN TODA ACTIVIDAD

EMPRESARIAL DESDE EL NIVEL GERENCIAL HASTA EL NIVEL OPERATIVO" (1).

SIENDO ASÍ, LA CAPACITACIÓN EN EFECTO SE TOMA COMO EL INSTRUMENTO ORGANIZACIONAL POR EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO HUMANO. EN ESTE CONTEXTO, ES EL PEDAGOGO QUIÉN SE OCUPARÁ DE ORGANIZAR LOS CONTENIDOS Y ELEGIR LOS MÉTODOS ADECUADOS DE FORMACIÓN, PORQUE NO BASTA CON OCUPARSE DE LO QUE SE ENSEÑARÁ, SINO TAMBIÉN DEL CÓMO SE HARÁ. "ESTÁ COMPROBADO QUE EXPONER UNA COSA Y HACERLA REPETIR INSISTENTEMENTE NO RESULTA EFICAZ PARA EL APRENDIZAJE, A NO SER QUE BASTE CON UNA ADAPTACIÓN MECÁNICA. LA DIDÁCTICA ESCOLAR HA ENCONTRADO MUCHOS CAMINOS, QUE TAMBIÉN SON APLICABLES A LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, BÚSQUEDA DE LA SOLUCIÓN POR EL MISMO ALUMNO, DEMOSTRACIONES Y EJEMPLOS, O APLICAR LOS CONOCIMIENTOS HALLADOS A NUEVAS TAREAS MÁS O MENOS SEMEJANTES" (2).

LOS MEJORES ÉXITOS CONSEGUIDOS EN LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO SE DEBEN A QUE SE HA PROCEDIDO DE UN MODO SISTEMÁTICO Y SE ALCANZÓ UNA COMPRENSIÓN CABAL DE LA CAPACIDAD DE LAS PERSONAS QUE RECIBEN LA FORMACIÓN. NO ES FÁCIL DISEÑAR UN SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN, COMO TAMPOCO ES FÁCIL DETERMINAR CUAL ES EL LÍMITE DEL SABER NECESARIO Y DESEADO, PERO CUANDO-

(1) De la Mora y otros. Formación en Materia de Productividad, Módulo Básico, II Nivel, ST y PS, México, 1986, p.45.

(2) Rüssel, A. Psicología del Trabajo. Ediciones Morata, España, 1976 p.82

SE LOGRA SE OBTIENE UNA FORMACIÓN EFICAZ, PORQUE SE TIENE DETERMINADO EXACTAMENTE LO QUE HAY QUE APRENDER A HACER, EL ÁMBITO DE LOS CONOCIMIENTOS QUE SE PROPORCIONAN Y LAS INFORMACIONES NECESARIAS, FIJANDO SU DISTRIBUCIÓN EN EL TIEMPO DE LA FORMACIÓN.

SOBRE ESTE TIPO DE CONSIDERACIONES ES COMO EL PEDAGOGO ELIGE LOS MÉTODOS DE INSTRUCCIÓN, POR EJEMPLO: CONFERENCIAS, DISCUSIÓN EN GRUPO, MÉTODO DE CASOS, SIMULACROS ADMINISTRATIVOS, ADIESTRAMIENTO DE SENSIBILIDAD, CURSOS, CUADRO GERENCIAL (3) ETC.

EN SUMA, LA CAPACITACIÓN, EN EFECTO, ES EL MOTOR DEL DESARROLLO HUMANO Y DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES, MUCHOS SON LOS REPORTES QUE CONFIRMAN ESTA ASEVERACIÓN, POR EJEMPLO, EL "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA AUDITORÍA FISCAL, LA CUAL DUPLICÓ SUS EVENTOS DE 1977 A 1978, PERO LO IMPORTANTE ES QUE SIGNIFICARON CASI 62 000 HORAS DE CAPACITACIÓN A 5,807 COLABORADORES, O SEA UN PROMEDIO DE 10 HORAS POR PERSONA. ESTE ESFUERZO AYUDÓ A UN MEJOR RESULTADO EN LAS AUDITORIAS Y EN LAS INSPECCIONES" (4)

EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTAS IDEAS ACERCA DE LA CAPACITACIÓN COMO OPCIÓN DE DESARROLLO HUMANO SE CONFIRMAN.

(3) El cuadro gerencial es otra técnica que a veces se usa para producir un cambio en las actitudes o valores de los empleados. El cuadro en sí representa varios posibles "estilos de liderazgo". Dessler, Gary. Organización y Administración. Prentice/Hall, Colombia, 1979, p.294.

(4) Fdez. A., José A. 99 Principios Administrativos. Diana, México, 1983 p.121.

"LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CONSISTE EN LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EDUCACIÓN Y ARMONIZACIÓN DE LA CONDUCTA DE GRUPOS DE PERSONAS EN TRABAJOS COOPERATIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE LOS PROPÓSITOS DEL GOBIERNO" (5).

ENTRE LÍNEAS SE PUEDE LEER LA CONCEPCIÓN QUE SE TIENE DE LA CAPACITACIÓN COMO FORMADORA DEL HOMBRE, ES DECIR, COMO UN FACTOR DE PROGRESO Y UN MEDIO PARA QUE EL HOMBRE SE ADAPTE A LOS CAMBIOS QUE GENERA LA REALIDAD SOCIAL. A ESTA IDEA DE QUE -- LA CALIDAD HUMANA DEBE CULTIVARSE REQUIERE DE ADOPTAR LAS NUEVAS ESTRUCTURAS EDUCATIVAS AL ÁMBITO DE LA CAPACITACIÓN, ES DECIR, ESTA FUNCIÓN ORGANIZACIONAL TIENE LA NECESIDAD DE NUEVOS SOPORTES PEDAGÓGICOS, MULTIPLICARLOS Y DIVERSIFICARLOS Y NO IGNORAR LAS APORTACIONES DE UNA TECNOLOGÍA QUE PUEDE PROPORCIONAR ALTOS NIVELES DE EFICIENCIA.

DESDE ESTE PUNTO DE VISTA, EL DESARROLLO GERENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEBE PROPORCIONAR AL INDIVIDUO LA FORMACIÓN NECESARIA PARA COMPRENDER Y MANIPULAR SU TRABAJO, PARA PERFECCIONARSE POR MEDIO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE LE PERMITAN AMPLIAR SU HORIZONTE PROFESIONAL A TRAVÉS DEL ACCESO A UN MAYOR NÚMERO DE OPCIONES PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN EN SU TRABAJO.

(5) Muñoz A., Pedro. Introducción a la Administración Pública. Vols. I y II, F.C.E., México, 1983.

EN CONCLUSIÓN, LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DESEMPEÑA UN PAPEL BÁSICO AL PREPARAR A LOS INDIVIDUOS PARA MEJORAR SU VIDA PERSONAL, LABORAL Y SOCIAL, ASEGURÁNDOSE DE QUE RECIBAN LOS CONOCIMIENTOS, VALORES O HABILIDADES QUE CONSTITUYEN EL FUNDAMENTO DE SU PRODUCTIVIDAD COMO INDIVIDUO Y COMO MIEMBRO DE UNA ORGANIZACIÓN. PARA LOS GERENTES, LA CAPACITACIÓN NO SE REDUCE A UN CONOCIMIENTO TEÓRICO, SINO QUE LA EXPERIMENTAN COMO UNA PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA VIDA DE LA ORGANIZACIÓN, COMO UNA BÚSQUEDA RACIONAL Y SISTEMÁTICA DE SOLUCIONES A PROBLEMAS QUE LE PLANTEA SU TRABAJO.



## 2. CONCEPTOS Y ASPECTOS RELACIONADOS CON EL PERFIL GERENCIAL

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES GERENCIALES EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN.

LA TAREA ESPECÍFICA DE LA GERENCIA (1) ES HACER FUNCIONAR -- EFICAZMENTE LOS ESFUERZOS DEL PERSONAL. LOS GERENTES SON INDISPENSABLES PARA CONVERTIR LOS RECURSOS DISPERSOS DE HOMBRES, MÁQUINAS Y DINERO EN EMPRESAS FRUCTUOSAS. PONEN EN JUEGO LOS ELEMENTOS NECESARIOS DE PRODUCCIÓN, COORDINAN LOS TRABAJOS, -- TANTO INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN COMO DEL MUNDO EXTERNO Y -- DESPIERTAN EN LAS PERSONAS QUE COLABORAN CON ELLA EL DESEO DE LABORAR EN LA CONQUISTA DE LOS OBJETIVOS COMUNES. SON LOS -- ELEMENTOS ACTIVADORES.

"EL PAPEL GERENCIAL DENTRO DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL ABARCA, -- ENTRE OTROS, SEIS PUNTOS PERFECTAMENTE DEFINIBLES QUE LO CONCEPTÚAN, A SABER:

1. APTITUDES DE ORGANIZACIÓN
2. ACTIVIDAD INSTRUMENTAL ENÉRGICA E INNOVADORA
3. ANTICIPACIÓN DE POSIBILIDADES FUTURAS
4. ADMISIÓN DE RIESGOS MODERADOS
5. CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LAS DECISIONES
6. RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL" (2)

(1) Tratamos de seleccionar la bibliografía de mayor divulgación pretendiendo que el material de este apartado reúna ideas comúnmente aceptadas en relación a la labor gerencial.

(2) García y de Haría. Administración y Desarrollo Gerencial. Diana, Méx. 3a.ed., 1981 p.27

CON ESTA ACTITUD, EL GERENTE, DIRIGE Y EJERCE UNA INFLUENCIA POSITIVA PARA QUE LAS COSAS SE REALICEN. ES UNA FUENTE DINÁMICA Y RENOVADORA, ÉL ES EL QUE INICIA LOS CAMBIOS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LOS SIGUE.

"EL GERENTE ES LA PERSONA QUE REALIZA LAS COSAS TRABAJANDO CON HOMBRES Y EMPLEANDO RECURSOS; PARA ALCANZAR ESE OBJETIVO, COORDINA LAS LABORES DE LOS DEMÁS EN LUGAR DE EJECUTARLAS ÉL MISMO" (3).

ESTA DEFINICIÓN IMPLICA LA NECESIDAD DEL GERENTE DE UTILIZAR LOS CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA CONFRONTAR UNA ESCALADA DE PROBLEMAS, LOS CUALES POR ENCONTRARSE EN DIVERSOS NIVELES Y PROCESOS SUBRAYAN LA NECESIDAD DE COMPRENDER EL PROCESO ADMINISTRATIVO. ESTE ES TAN COMPLEJO QUE ES PRECISO DIVIDIRLO, INICIALMENTE, EN ETAPAS, PARA DESPUÉS UNIRLAS Y FORMAR UN SISTEMA INTEGRAL.

EN LAS SIGUIENTES PÁGINAS DESCRIBIREMOS LAS FUNCIONES DEL GERENTE A LA LUZ DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, POSTERIORMENTE APLICAREMOS ESTE PROCESO DESCRIBIENDO LAS ACTIVIDADES DEL GERENTE EN SU QUEHACER COTIDIANO.

UNA DE LAS FORMAS ÚTILES DE DIVIDIR LA TAREA ADMINISTRATIVA-

(3) Sommer, Newman y Warre. La Dinámica Administrativa. Diana p.24.

ES HACERLO EN SUS ETAPAS DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL. AUNQUE SE RELACIONAN ENTRE SI, CADA UNA PUEDE ANALIZARSE COMO UN SUBSISTEMA. HELOS AQUÍ:

## PLANEACIÓN.

UNO DE LOS PUNTOS CLAVES DE LOS ADMINISTRADORES ES PLANEAR - EL TRABAJO BAJO SU DIRECCIÓN. EN ESTA ETAPA (4) SE PRECISAN LOS OBJETIVOS Y SE DETERMINAN LAS METAS DE CADA SUBDIVISIÓN; SE ESTABLECEN NORMAS, POLÍTICAS Y MÉTODOS ESTANDAR PARA -- GUIAR A LOS QUE HACEN LOS TRABAJOS Y PARA CREAR PROGRAMAS, - ESTRATEGIAS Y "CUADROS" DE EJECUCIÓN DE OBRAS PARA ALCANZAR- LOS OBJETIVOS. SERÁ INDISPENSABLE REAJUSTAR CASI TODOS LOS- PLANES PERIÓDICAMENTE A LA LUZ DE NUEVOS INFORMES Y DE CAM- BIOS OPERADOS EN LAS CIRCUNSTANCIAS QUE RODEAN A LA OPERA- CIÓN. CON MUCHA FRECUENCIA, TAMBIÉN LOS GERENTES CONFRONTAN PROBLEMAS DE DETERMINACIÓN DEL GRADO DE DETALLE QUE DEBEN TE- NER LOS PLANES, DE QUIENES DEBERÁN INTERVENIR EN SU FORMA- CIÓN Y DEL GRADO DE LIBERTAD DE ACCIÓN QUE HABRÁ DE OTORGAR- SE A LOS SUBORDINADOS. ASÍ ES ESTE PROCESO DE PLANEACIÓN -- QUE EXIGE UNA VISIÓN PROSPECTIVA.

(4) Thierauf, Klekamp y Geeding. Principios y Aplicaciones de Administración. Limusa, Mé- xico, 1962. pp: 199-209.

## ORGANIZACIÓN.

EN ESTA ETAPA (5) SE ASIGNAN DIVERSAS TAREAS A PERSONAS DISTINTAS Y SE COORDINAN SUS ESFUERZOS. ESTE PROCESO CONDUCE A LOS DEPARTAMENTOS Y LAS DIVISIONES, CADA UNO DE LOS CUALES TIENE SUS OBLIGACIONES ESPECÍFICAS. DADO QUE LA DIRECTRIZ DE LA ORGANIZACIÓN RECAE SOBRE EL GERENTE, ÉSTE DEBE TENER PRESENTE QUE LA ORGANIZACIÓN ES UN ENGRAJAJE DE ORDEN SOCIAL, PORQUE ESTÁ INTEGRADO POR PERSONAS Y NO SÓLO POR OBJETOS FÍSICOS. AL ORGANIZAR, ES PRECISO BUSCAR LA FORMA DE QUE SE EJECUTE EL TRABAJO NECESARIO Y, AL MISMO TIEMPO, CONSTRUIR UNA ESTRUCTURA SOCIAL QUE AYUDE A SATISFACER LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS QUE EJECUTAN EL TRABAJO.

## DIRECCIÓN.

AL DIRIGIR (6) EL GERENTE SE ESFUERZA POR CONJUNTAR LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS CON LA PROSPERIDAD DE SU ORGANIZACIÓN Y DEPARTAMENTO. SE DA CUENTA QUE TODOS TIENEN SUS PROPIAS ASPIRACIONES; EMPERO, SABE TAMBIÉN QUE PARA LA SUPERVIVENCIA Y EL PROGRESO DE LA EMPRESA SON INDISPENSABLES LA COOPERACIÓN Y LA EFICIENCIA. POR ELLO EL GERENTE PROCURA ACTUAR DE MANERA QUE MANTEIGA EL DEBIDO EQUILIBRIO ENTRE LAS

(5) Stoner, James. *Administración*. Prentice/Hall, 2a.ed. Colombia, 1964 pp. 234-240

(6) Galván E. José. *Tratado de Administración General*. INAP. 2a.ed., Méx. 1980 pp. 229-235.

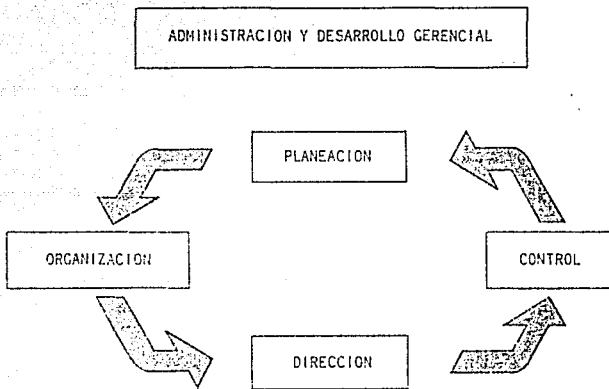
MOTIVACIONES INDIVIDUALES Y LA EFICIENCIA DE LA COOPERACIÓN. LE ES NECESARIO IMPLANTAR COMUNICACIONES RECÍPROCAS, Y AYUDAR A LOS SUBALTERNOS A DESEMPEÑAR SUS TAREAS Y COLMAR SUS ASPIRACIONES PERSONALES, ESTABLECIENDO LAS BASES DE LA COLABORACIÓN VOLUNTARIA. ES UNA CONDICIÓN NECESARIA DE ESTA ETAPA ADMINISTRATIVA CUIDAR QUE EXISTAN NORMAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE TODO SISTEMA DE ORDEN Y COOPERACIÓN EXIGIENDO QUE EL RENDIMIENTO SEA DE ALTA CALIDAD MANTENIENDO SABIA DISCIPLINA.

## C O N T R O L

AÚN CON EL MEJOR PLAN DE TRABAJO Y LA MEJOR ORGANIZACIÓN OCURREN ERRORES Y PÉRDIDAS DE ESFUERZO Y TIEMPO; PARA CONTROLAR ESTAS CIRCUNSTANCIAS SE MIDE PERIÓDICAMENTE EL DESEMPEÑO Y SE COMPARA CON UN ESTÁNDAR O NORMA QUE PREVIAMENTE SE HAYA FIJADO Y, EN LO POSIBLE, CORRIJA LA DESVIACIÓN. EN LA FUNCIÓN DE CONTROL (7) SE REVISAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EJECUCIÓN Y DIRECCIÓN, COMPARÁNDOLOS CON LOS OBJETIVOS Y PLANES SEÑALADOS EN LA PLANEACIÓN PARA DETECTAR LAS MEDIDAS CONVENIENTES. EL GERENTE TENDRÁ QUE CONTROLAR LOS AVANCES DE TRABAJO INVOLUCRANDO ACTIVIDADES PARA ASEGURAR QUE SE LOGREN LOS OBJETIVOS TAL COMO LOS PLANEÓ.

(7) Gómez H., Joaquín. El Control en la Administración de Empresas. Diana, México, 1988. pp. 31-39.

SI ES NECESARIO, IMPLANTARÁ ACCIONES PARA CORREGIR DESVIACIONES Y DEFICIENCIAS. ENTONCES, VUELVE A PLANEAR Y ASÍ REINICIA EL CICLO ADMINISTRATIVO, TAL COMO LO ILUSTRA LA SIGUIENTE GRÁFICA:



COMO CONSECUENCIA LÓGICA DE LOS PUNTOS ANTERIORES, SE PUEDE AFIRMAR QUE EL GERENTE ES EL INDIVIDUO QUE POSEE LA CAPACIDAD Y HÁBITO DE RESOLVER PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES CON CRITERIOS SÓLIDOS, LÓGICOS Y OBJETIVOS. EN SU QUEHACER COTIDIANO, SIN EMBARGO, NO APRECIAMOS POR SEPARADO LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, SINO LO QUE VEMOS ES UN TODO INTEGRADO QUE SE PUEDE DESCRIBIR ASÍ: EL GERENTE PLANEA SU TRABAJO Y EL DE SU UNIDAD, ESTABLECE LOS PASOS NECESARIOS PARA ALCANZAR UNA META, ORGANIZA ANALIZANDO LOS PASOS DE CADA-

ACCIÓN Y SELECCIONA LOS MEDIOS ADECUADOS; DELEGA O ASIGNA - TAREAS A SUS COLABORADORES TENIENDO EN CONSIDERACIÓN LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA UNO; EJERCITA SU INICIATIVA, ACTUANDO EN FORMA INDEPENDIENTE ANTE SITUACIONES NUEVAS, PREVEE LOS - CAMBIOS Y DETERMINA LO QUE SE TIENE QUE HACER; COLABORA CON SU MEJOR ESFUERZO; TRABAJA CON BASE NO A LA OBLIGACIÓN SINO AL AUTOCONVENIMIENTO; CONOCE SU RESPONSABILIDAD, LA ACEPTA Y EJERCITA; MOTIVA Y DESARROLLA A SUS COLABORADORES; ESTABLE CE SANAS RELACIONES INTERPERSONALES; BASADO EN LA COMPREN- - SIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS DEMÁS.

SI EN LOS PÁRRAFOS ANTERIORES SE HAN DESTACADO LOS ASPECTOS - MÁS INTERESANTES DE LA LABOR GERENCIAL, AHORA EN EL SIGUIEN- TE APARTADO CONVIENE AGREGAR QUE LA CAPACITACIÓN DEL GERENTE IMPLICA UN DETERMINADO PROGRESO EN LA ADQUISICIÓN DE CIERTAS HABILIDADES EN LAS QUE INTERVIENE SU VOLUNTAD Y CARÁCTER. QUEREMOS INDICAR CON ESTO QUE LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS, AD MINISTRATIVOS Y DE LA ORGANIZACIÓN EN PARTICULAR QUE DEBE TE NER UN GERENTE DEBEN INCORPORARSE DE TAL MODO A SU PERSONALI DAD QUE ADQUIERA FORMAS DE CONDUCTA ADECUADAS A LAS EXIGEN- - CIAS DE SU PUESTO.

## 2.2 DESARROLLO INTEGRAL DE GERENTES EN EL MARCO DE LA PEDAGOGIA.

COMO PUEDE NOTARSE EL DESARROLLO DE GERENTES ES UN PROCESO -- INTRINCADO QUE DEPENDE DE DOS FACTORES BÁSICOS:

1. LA CREACIÓN DE UN MEDIO APROPIADO Y LAS OPORTUNIDADES PARA QUE DICHO DESARROLLO SE LOGRE, Y
2. EL ESFUERZO PERSONAL DE LOS GERENTES PARA GENERAR UN PROCESO DE SINERGIA GRUPAL ORIENTADO AL DESARROLLO DE APTITUDES.

SOBRE ESTAS CONSIDERACIONES, LA CAPACITACIÓN DE GERENTES SE DEBE CONCEBIR COMO UN PROCESO DE E-A DINÁMICO ADECUADO A LAS NECESIDADES DE LOS INVOLUCRADOS, CONSTITUIDO CON EL DOBLE -- PROPÓSITO DE SER UNA ACTIVIDAD INFORMATIVA Y FORMATIVA (1). LA ESTRATEGIA A SEGUIR DEPENDE DE LAS NECESIDADES DETECTADAS EN LA POBLACIÓN A CAPACITAR, LO QUE DETERMINARÁ LA FORMA DE ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y FINALIDAD DE LA ACCIÓN EDUCATIVA.

EL EJECUTAR LA CAPACITACIÓN IMPLICA UNA MINUCIOSA LABOR DE -- PREPARACIÓN Y ORGANIZACIÓN. PORQUE A LA EDUCACIÓN DE ADULTOS "CONCIERNE A LA VEZ ELEMENTOS GENERALES COMO LAS MOTIVACIO-- NES, LAS CAPACIDADES O LA EFECTIVIDAD, FENÓMENOS ESPECÍFICOS

(1) Guerrero Vazquez, L. Desarrollo de Personal. Tesis, Univ. Tecnológica de México, Méx. 1982 p.30.



COMO LOS VINCULADOS A LA MADUREZ Y FINALMENTE CARACTERÍSTICAS DEPENDIENTES DE SUS MEDIOS DE PERTENENCIA Y DE SU NIVEL SOCIAL, ECONÓMICO Y CULTURAL, QUE DETERMINAN AMPLIAMENTE SU FORMACIÓN." (2)

EL GERENTE, COMO TODO ADULTO, ES VISTO POR EL PEDAGOGO COMO UN SER CARACTERIZADO POR SUS LIMITACIONES MATERIALES Y EXISTENCIALES, PERO PLENO DE POTENCIALIDADES PARA SUPERARSE. A PARTIR DE ESTA ESENCIA HUMANA SE ESTRUCTURA LA METODOLOGIA DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO, LA CUAL TIENE COMO FUNDAMENTO "LA PARTICIPACIÓN DEL ADULTO EN LA ORGANIZACIÓN DE SU PROPIO APRENDIZAJE Y DE LA VISIÓN DE QUE EL APRENDIZAJE DEBE SER EN FORMA GRADUAL, CON EL OBJETO DE QUE EL ADULTO SE CONVIERTA EN SU PROPIO ARTÍFICE DE FORMACIÓN Y GENUINO CREADOR DE SU PROCESO EDUCATIVO, Y HAGA SUYA LA ACCIÓN EDUCATIVA EN SUS MÚLTIPLES ASPECTOS". (3)

ENTONCES, ES AL PEDAGOGO A QUIÉN CORRESPONDE CONCEPTUALIZAR Y CLASIFICAR LAS ÁREAS DE MEJORAMIENTO QUE DEBE COMPRENDER UN SISTEMA DE DESARROLLO DE GERENTES PARA QUE "EL APRENDIZAJE QUE SE LOGRE REALMENTE IMPLIQUE UN INCREMENTO O TRANSFORMACIÓN POSITIVA DE CONOCIMIENTOS, ACTITUDES Y HABILIDADES". (4)

(2) Besnard, P. y Liétard, B. La Educación Permanente. Oikos-Tau, España, 1979, p.48

(3) Sanchinelli, René. Andragogía y Metodología de la Educación de Adultos. En: Colección Pedagógica Universitaria No. 6, Julio/Dic., 1978, Univ. Veracruzana, México, p.65

(4) Bergerin, Paul. Filosofía para la Educación del Adulto. Editores Asociados, 2a.Ed.

EN OTRAS PALABRAS, PARA EL ÉXITO EN EL DESARROLLO DE GERENTES ES NECESARIO ESTRUCTURAR ADECUADAMENTE UN PLAN QUE LES PERMITA EJERCITAR ADECUADAMENTE SUS APTITUDES, ADQUIERAN HÁBITOS Y EXPRESIONES QUE LOS CONVIRTAN EN EXPERTOS EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

HE AQUÍ UNA BREVE DESCRIPCIÓN DEL PLAN (5): EL PRIMER PASO ES DEFINIR EL OBJETIVO EL CUAL DEBE TENER PRECISADO CON CLARIDAD CUALES SERÁN LAS FINALIDADES CONCRETAS Y LAS METAS A ALCANZAR COMO RESULTADO DE LA REALIZACIÓN DE UN PROGRAMA DE ESTA NATURALEZA. EL PASO SIGUIENTE ES BUSCAR EL APOYO DE LOS DIRECTIVOS RESALTANDO LA IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DEL PLAN, PRESENTANDO A LA CAPACITACIÓN NO COMO UN GASTO SINO COMO UNA INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO. EL TERCER PASO ES LA SELECCIÓN DE GERENTES A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE SU EFICIENCIA, LA MEDICIÓN DE HABILIDADES Y DE APTITUDES, Y LA OBSERVACIÓN DE SU DESEMPEÑO. EL CUARTO PASO CONSISTE EN LA DETERMINACIÓN DE LOS DISTINTOS SISTEMAS DE CAPACITACION, SE PUEDE OPTAR POR CUALQUIERA DE ÉSTOS:

#### 1. CAPACITACIÓN EN SERVICIO:

- BAJO LA SUPERVISIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO
- ROTACIÓN DE PUESTOS

(5) Frayer Monjarrez, David. Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo a Nivel Ejecutivo en una Empresa Comercial Privada. Tesis Univ. La Salle, Méx., 1975, pp. 40-58.

- DESCENTRALIZACIÓN\*, ETC.

## 2. CAPACITACIÓN FORMAL:

- JUNTAS
- DISCUSIÓN DE CASOS
- CURSOS SISTEMÁTICOS
- CONGRESOS
- SEMINARIOS, ETC.

## 3. CAPACITACIÓN CONTINUA:

- PUBLICACIONES INTERNAS
- PUBLICACIONES EXTERNAS
- FOLLETOS
- MANUALES
- ASESORÍAS, ETC.

EL ÚLTIMO PASO ES LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS, ES DECIR, LA VALORACIÓN PERIÓDICA PARA DETERMINAR EL GRADO EN QUE LOS GERENTES HAN MEJORADO SU ACTUACIÓN Y EFICIENCIA EN SUS RESPECTIVOS PUESTOS.

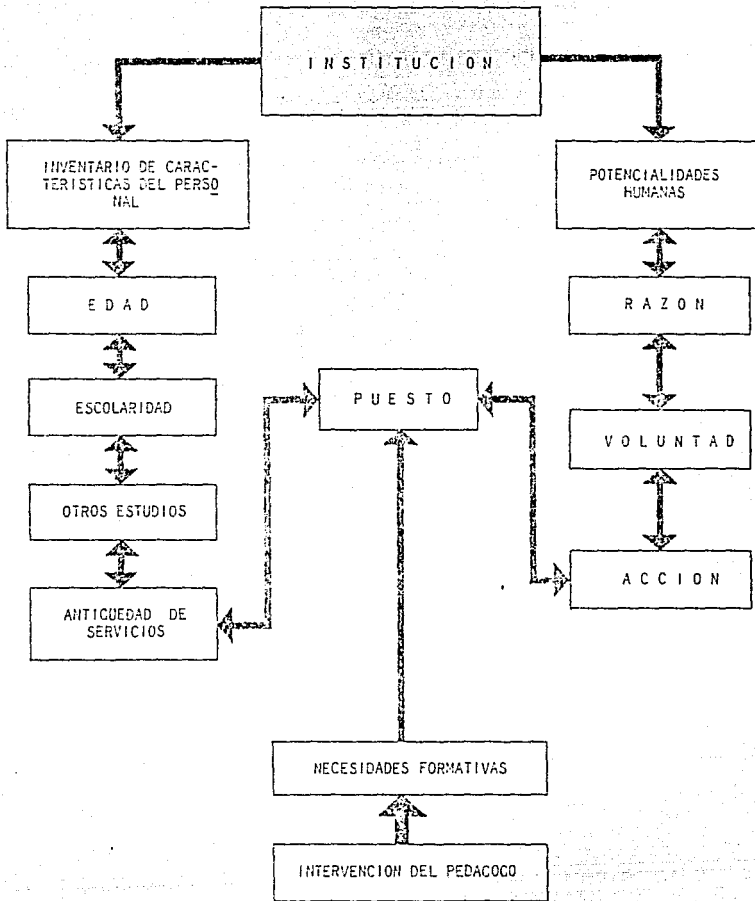
NUESTRO TRABAJO SE UBICA EN LA ETAPA CUATRO, ES DECIR, EN LA DETERMINACIÓN DE LOS DISTINTOS SISTEMAS DE CAPACITACIÓN, CONCRETAMENTE EN EL DISEÑO DE UNA PUBLICACIÓN INTERNA DIRIGIDA-

\*Cuando algunas empresas desean que la capacitación del gerente sea todavía mayor, aplican el mismo sistema de rotación de puestos de tal manera que, el gerente tenga la oportunidad de estar al frente de diversas unidades descentralizadas.

A LOS GERENTES PARA QUE LES AYUDE A APRENDER A RESOLVER PROBLEMAS PRESENTES Y FUTUROS QUE LE PLANTEA SU PUESTO DE TRABAJO.

ES UNA NECESIDAD INSTITUCIONAL CONTAR CON ESTA PUBLICACIÓN - QUE SE CONSTITUYA COMO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN Y FORMACIÓN GERENCIAL, TAL QUE SEA PILARES QUE PERMITA EL CRECIMIENTO -- PLANEADO DE CONASUPO. PARA EL DISEÑO DE ESTE DOCUMENTO SE - CONSIDERÓ QUE LAS NECESIDADES FORMATIVAS DE LOS GERENTES SE- PODÍAN CUBRIR GRACIAS A LA INTERVENCIÓN DEL PEDAGOGO SI ÉSTE PODÍA ARMONIZAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL CON UNA ES- TRATEGIA EDUCATIVA PARA MEJORAR ESTE PUESTO (6). LA SIGUIEN- TE GRÁFICA ILUSTRA NUESTRA IDEA:

(6) Von Bleicken, Bleick. Manual para el Adiestramiento del Personal. Herrero Hnos., Mé- xico, 3a. ed. 1983 pp. 167-175.



LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS INTEGRANTES DE CADA GRUPO SUJETO A CAPACITACIÓN ES LO QUE DEFINE LA ORIENTACIÓN DEL SISTEMA DE DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL, PARA QUE TAL -- ORIENTACIÓN FUNCIONE DE ACUERDO A NUESTROS PROPÓSITOS HAY --

QUE DEFINIR EL MARCO DE REFERENCIA QUE EXPRESE LA FORMA EN -  
QUE SE HAN DE REUNIR LOS CONCEPTOS DE TIPO ADMINISTRATIVO Y-  
EDUCATIVO INVOLUCRADOS, HELO AQUÍ: (7)

RELACION INSTRUCTOR - PARTICIPANTE

DEBE ESTAR BASADA EN UNA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA QUE PROPICIE  
LA ACTIVIDAD.

RELACION	
INSTRUCTOR	PARTICIPANTE
ORGANIZACIÓN ACA- DÉMICA	ACTIVIDAD

PROGRAMAS OPERATIVOS

LA CAPACITACIÓN DEBE OFRECERSE POR MEDIO DE PROYECTOS EDUCA-  
TIVOS DIRIGIDOS AL ADULTO EN FORMA ESPECÍFICA Y CONCRETA:

(7) Adaptaciones del libro de Alberto Block. Innovación Educativa. Trillas, México, 1980, pp. 80-95.

P L A N E A C I O N	
NECESIDADES	OBJETIVOS
PLANEACIÓN	ESTRATÉGICA
PLANEACIÓN	OPERATIVA

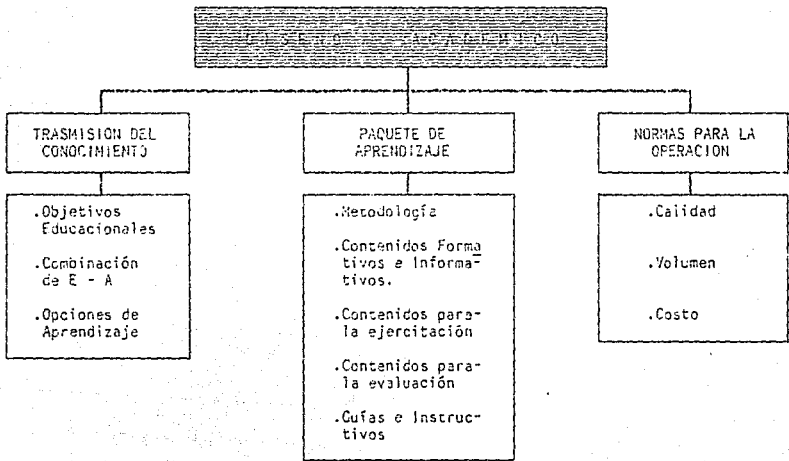
## SISTEMA DE INFORMACION

DEBEH EXISTIR MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN TANTO PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS COMO ACADÉMICOS DE LA CAPACITACIÓN,

SISTEMA DE INFORMACION ACADÉMICA
INFORMACIÓN PARA LA PLANEACIÓN
INFORMACIÓN PARA LA OPERACIÓN
INFORMACIÓN PARA EL CONTROL

## DISEÑO ACADÉMICO

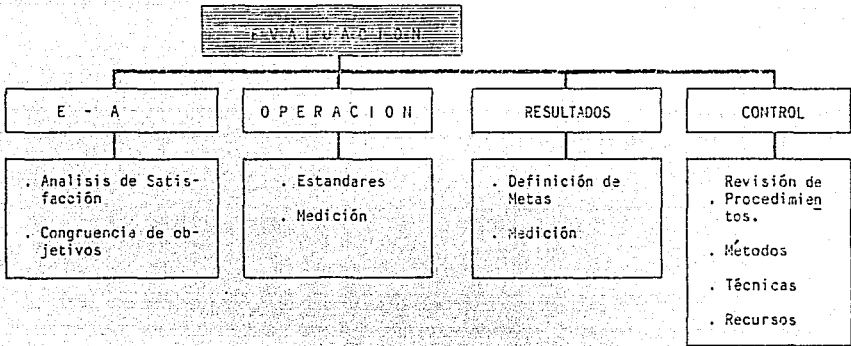
DEBE DETERMINAR LA ESTRATÉGIA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y LAS NORMAS DE OPERACIÓN PARA ELABORAR LOS PAQUETES DE APRENDIZAJE,



## EVALUACION

SE DEBE ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EVALUANDO-LAS DISTINTAS FASES.





DE ESTE MODO, LA PLANEACIÓN SISTEMÁTICA DE LAS ACCIONES PEDAGÓGICAS TENDIENTES A SATISFACER LAS NECESIDADES FORMATIVAS, -  
TRAJE APAREJADOS VARIOS BENEFICIOS:

1. PREPARAR AL PERSONAL MÁS APTO PARA SER PROMOVIDO.
2. REFORZAR LA CAPACIDAD DE LOGRO EN LO PROFESIONAL, TÉCNICO Y MOTIVACIONAL DEL PERSONAL ACTUALMENTE - EN SERVICIO.
3. INTEGRAR CON MAYOR RAPIDEZ Y EFICIENCIA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

ESTAS REALIDADES JUSTIFICAN QUE TODO ESFUERZO DE CAPACITACIÓN QUE AFECTE EL PROCESO EVOLUTIVO DEL SER HUMANO DENTRO DEL TRABAJO, PARA LOGRAR LA EJECUCIÓN RESPONSABLE Y PRODUCTIVA DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEBE SER VISTO COMO UN PROGRAMA EDUCATIVO DE INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS COMO CONASUPO.

### 3. PERFIL GERENCIAL EN LA EMPRESA PÚBLICA.

#### 3.1 CONASUPO COMO EMPRESA PÚBLICA.

CONASUPO ES UNA EMPRESA PÚBLICA DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA Y DE CARÁCTER PRIORITARIO. PARA COMPRENDER SU IMPORTANCIA EXPLICAREMOS SU FUNDAMENTO COMO EMPRESA PÚBLICA.

RESULTA DIFÍCIL ENCONTRAR AUTORES QUE HAYAN ESCRITO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE ACEPTEN UNA SOLA DEFINICIÓN PARA ESTE SECTOR DE LA ECONOMÍA. SIN EMBARGO, EXISTEN ALGUNOS ELEMENTOS COMUNES EN LAS DEFINICIONES A PARTIR DE LAS CUALES SE HA ESCRITO QUE "EN SENTIDO SUBJETIVO, ES EL CONJUNTO DE ÓRGANOS ESTATALES QUE TIENEN COMO MISIÓN ESPECÍFICA EL DESARROLLAR FUNCIONES ADMINISTRATIVAS; EN SENTIDO OBJETIVO, LA ACTIVIDAD DEL ESTADO DIRIGIDA A SATISFACER NECESIDADES COLECTIVAS" (1). A PARTIR DE ESTAS CONSIDERACIONES SE ACEPTA QUE ESTE FENÓMENO PUEDE SER CONCEPTUALIZADO, EN UN SENTIDO DESCRIPTIVO, COMO: ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE SERVICIOS DE CUALQUIER ÍNDOLE, YA SEAN DE INFRAESTRUCTURA BÁSICA, DE CONSUMO INTERMEDIO O FINAL, DURADERO O NO, INCIDIENDO EN LA DINÁMICA ECONÓMICA, SOCIAL Y POLÍTICA QUE SON PROPIEDAD DEL ESTADO EN FORMA EXCLUSIVA, O EN SOCIEDAD CON PARTICULARES COMÚN MÁS DEL 50% DE PARTICIPACIÓN, O CON PARTICIPACIÓN MINORITARIA, QUE SU DIRECCIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN ESTÁ A CARGO DE-

(1) Enciclopedia NAUTA, España, Vol. 1, 1977 p.8.

ALGUNA INSTANCIA ESTATAL, QUE SON CREADAS O ADQUIRIDAS CON FINES PÚBLICOS, GENERALMENTE MÚLTIPLES Y, MULTIDIMENSIONALES EN LO ECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO, Y QUE DISTRIBUYEN SU PRODUCCIÓN MEDIANTE ACTIVIDADES DE ÍNDOLE COMERCIAL A UN PRECIO O TARIFA DETERMINADOS NO SIEMPRE CON BASE EN SUS COSTOS, AUNQUE GENERALMENTE PESAN SOBRE ELLA CRITERIOS DE INVERSIONES Y RENDIMIENTOS.

SE ENTIENDE ENTONCES QUE LA EMPRESA PÚBLICA DESARROLLA ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y PONE SU PRODUCCIÓN A DISPOSICIÓN DEL PÚBLICO EN UN MERCADO (CON MAYOR O MENOR GRADO DE COMPETENCIA) A TRAVÉS DE INSTRUMENTOS DE COMERCIALIZACIÓN.

EL ESTADO TIENE EN LA EMPRESA PÚBLICA, UN INSTRUMENTO DE POLÍTICAS PARA REGULAR LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN DETERMINADAS ÁREAS (PRECIOS DE CIERTOS PRODUCTOS, COMPETITIVIDAD DE UN MERCADO, INTERMEDIACIÓN COMERCIAL, MONOPOLIOS NATURALES, ETC.) Y, PARA REDUCIR LA POSIBILIDAD DE CONFLICTOS Y TENSIONES SOCIALES. DE AHÍ QUE LA INCIDENCIA O IMPACTO DE LA EMPRESA PÚBLICA SEA OBSERVABLE EN LOS ÁMBITOS SOCIAL, ECONÓMICO Y POLÍTICO DE LA ACTIVIDAD SOCIAL.

EN SUMA, LA EMPRESA PÚBLICA SE ENCARGA "DE LAS OPERACIONES QUE TIENEN COMO PROPÓSITO LA REALIZACIÓN O EL CUMPLIMIENTO -

DE LA POLÍTICA PÚBLICA" (2), ES DECIR, SON ORGANIZACIONES --  
 CONSTITUIDAS PARA LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES COLECTIVAS--  
 A TRAVÉS DE UNA ESTRUCTURA QUE COORDINA ESFUERZOS, A TRAVÉS--  
 DE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS, PARA EJECUTAR LAS POLÍTICAS--  
 PÚBLICAS. "LA EMPRESA PÚBLICA HA CONSTITUIDO EN LAS ÚLTIMAS  
 DÉCADAS UNO DE LOS INSTRUMENTOS MÁS IMPORTANTES DE QUE DISPO  
 NE EL ESTADO PARA LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SQ  
 CIAL. SU PAPEL ESTRATÉGICO HA POSIBILITADO EN GRAN MEDIDA --  
 EL CRECIMIENTO DEL PAÍS" (3).

LA DIFERENCIA FUNDAMENTAL ENTRE EMPRESA PÚBLICA Y EMPRESA --  
 PRIVADA CONSISTE EN QUE ÉSTA ÚLTIMA BUSCA LOGRAR UN RENDI--  
 MIENTO ADECUADO AL CAPITAL INVERTIDO QUE PERMITA, POR UNA --  
 PARTE, PRESERVAR EL AHORRO DE LOS PARTICULARES Y POR LA OTRA  
 OFRECER UN MARGEN DE GANANCIA RAZONABLE QUE HAGA ATRACTIVO -  
 EL RIESGO. LA EMPRESA PÚBLICA POR SU PARTE, OBEDECE A OBJE-  
 TIVOS DE POLÍTICA ECONÓMICA PARA SER UTILIZADA COMO ELEMENTO  
 REDISTRIBUIDOR DEL INGRESO, PROPORCIONANDO LA INFRAESTRUCTU-  
 RA QUE COMO PAÍS SE REQUIERE, GENERANDO FUENTES DE EMPLEO Y--  
 PROMOVRIENDO EL DESARROLLO, PORQUE ENTRE LOS FINES DEL ESTADO  
 SE ENCUENTRA EL PROMOVER EL DESARROLLO ECONÓMICO, QUE PUEDE--  
 LOGRARSE A TRAVÉS DE LA ORIENTACIÓN Y DIRECCIÓN QUE REALICE--  
 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LA CUAL A SU VEZ PROMOVERÁ Y FO--

(2) Jiménez Castro, Wilburg. Administración Pública para el Desarrollo Integral. FCE, Mé  
 xico, 2a.ed. 1975, p.182.

(3) De la Madrid H., M. Algunas Cuestiones Sobre la Regulación Pública en los Estados Uni  
 dos Mexicanos. p.45

MENTARÁ MEDIANTE ESTÍMULOS TODA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA. ESTA ACTIVIDAD QUE TANTO INTERESA AL ESTADO, HACE QUE ÉSTE INTERVENGA YA NO SÓLO APOYANDO Y ENCAUZANDO AL EMPRESARIO PRIVADO, SINO QUE ADEMÁS, ORGANIZA Y DIRIGE LAS EMPRESAS DE SU PROPIEDAD.

LA EMPRESA PÚBLICA ES UNA "ENTIDAD DE CARÁCTER DUAL; POR UNA PARTE DEBE CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DE ORDEN SOCIAL Y POLÍTICO PARA LO QUE HA SIDO CREADA O ABSORBIDA POR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; Y POR OTRA DE ORGANIZAR SU OPERACIÓN CON CRITERIOS DE EFICIENCIA SIMILARES, AUNQUE NO EQUIVALENTES, A LAS DE LAS EMPRESAS PRIVADAS, DE MANERA TAL QUE PUEDAN GENERAL LOS RECURSOS PROPIOS NECESARIOS PARA LA ADECUADA EXPANSIÓN DE SU ACTIVIDAD. OTRO ELEMENTO QUE DESTACA EL CARÁCTER DE LA EMPRESA PÚBLICA, ES EL HECHO DE QUE EL IMPACTO DE SU ACTIVIDAD SE MANIFIESTA SOBRE EL COMPORTAMIENTO MACROECONÓMICO, A TRAVÉS DE INVERSIÓN GLOBAL, EMPLEOS, PRECIOS, PRODUCCIÓN, ETC." (4)

LA EMPRESA PÚBLICA MEXICANA PUEDE TENER UN RÉGIMEN JURÍDICO DIVERSO, EL CUAL PUEDE SER DE ORIGEN PRIVADO, PÚBLICO O MIXTO EN IGUALES O DISTINTAS PROPORCIONES. PERO EL CARÁCTER DE EMPRESA PÚBLICA NO DERIVA DEL RÉGIMEN JURÍDICO A QUE SE SOMETEN; ASÍ TENEMOS QUE, UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO TENDRÁ -

(4) Salinas de G., Carlos. Algunas Consideraciones Respecto a la Importancia de la Política de Empresas Públicas. p.338.

EN MUCHOS CASOS PERSONALIDAD JURÍDICA DE DERECHO PÚBLICO; -- POR SUS FUNCIONES ESTRATÉGICAS, UNA SOCIEDAD ANÓNIMA DE ECONOMÍA MIXTA, POSEERÁ UNA PERSONALIDAD JURÍDICA ORIGINADA EN EL DERECHO PRIVADO Y TAMBIÉN SERÁ UNA EMPRESA PÚBLICA.

TOCANTE A NUESTRO TEMA, DE ACUERDO CON LA LEY FEDERAL DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES Y A LAS REFORMAS A LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL (5), COMO YA SE AFIRMÓ, CONASUPO ES UNA EMPRESA PÚBLICA DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA Y DE CARÁCTER PRIORITARIO. (ANEXO 1)

"EN UNA ÉPOCA DE CRISIS COMO LA QUE VIVIMOS, LA MAYOR PREOCUPACIÓN DE LOS TRABAJADORES -OBRERO Y CAMPESINOS- ES EL ENCARDECIMIENTO DE SU CONSUMO POR ESCASEZ O ESPECULACIÓN. LA SOCIEDAD MEXICANA RECLAMA LA REGULACIÓN DE LOS MERCADOS DE SUBSISTENCIAS POPULARES, EL FOMENTO A SU PRODUCCIÓN Y EL COMBATE AL INTERMEDIARISMO Y LA ESPECULACIÓN EN COMERCIALIZACIÓN. LA COMPAÑÍA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES, CONASUPO, -- ES LA EMPRESA PÚBLICA DE QUE SE SIRVE EL GOBIERNO FEDERAL PARA CUMPLIR SU PAPEL RECTOR DEL DESARROLLO EN ESE ÁMBITO TANTO SENSIBLE A LAS NECESIDADES MAYORITARIAS, QUE ES EL MERCADO -- ALIMENTARIO". (6)

REGULAR EL MERCADO ALIMENTARIO IMPLICA PARA EL SISTEMA --- CONASUPO, REALIZAR LAS ACCIONES ESPECÍFICAS DE ACERCAMIENTO,

(5) Diario Oficial de la Federación, 3 de febrero de 1983.

(6) Salinas de C., Raúl. Papel y Desempeño de las Empresas Públicas en el Desarrollo Económico.

INTEGRACIÓN Y CONCERTACIÓN ENTRE LA PRODUCCIÓN Y EL CONSUMO DE ALIMENTOS; LA REGULACIÓN EN ÚLTIMA INSTANCIA, BUSCA ESTIMULAR LA OFERTA, ASEGURANDO A LOS PRODUCTORES PRECIOS REMUNERATIVOS, Y REDUCIR LOS PRECIOS PARA EL CONSUMIDOR, COMBATIENDO LA INTERMEDIACIÓN Y LA ESPECULACIÓN, Y SIRVIENDO COMO CANAL PARA LA APLICACIÓN SELECTIVA DE SUBSIDIOS.

INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO SUPONE EVITAR ALTERACIONES EN LA DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS PARA EVITAR DISTORSIONES EN SU PRECIO POR ESCASEZ O ESPECULACIÓN. OTRA DIMENSIÓN FUNDAMENTALES QUE PERMITE INTRODUCIR LA ARTICULACIÓN DE CIRCUITOS REGIONALES DE PRODUCCIÓN-CONSUMO, Y DENTRO DE ELLOS, REACTIVAR CADENAS ALIMENTARIAS EN EL ESPACIO Y CON LOS RECURSOS GEOGRÁFICOS Y SOCIALES EN QUE SE INICIAN Y TERMINAN, FAVORECIENDO ASÍ EL CRECIMIENTO REGIONAL ENDÓGENO.

EN OTRA DIMENSIÓN, CONSIDERAMOS ADEMÁS QUE MILES DE COMUNIDADES TIENEN A LAS TIENDAS DEL SISTEMA DE DISTRIBUIDORAS - CONASUPO, S. A. (DICONSA) COMO UNA OPCIÓN PARA ADQUIRIR SUS BIENES DE SUBSISTENCIA A PRECIOS CONVENIENTES, CON LO QUE SE DA DE HECHO UNA REGULACIÓN, POR LA DISPONIBILIDAD MISMA DE PRODUCTOS BÁSICOS.

LAS ACCIONES DIRIGIDAS DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN CON QUE DICONSA PARTICIPA EN LA MODERNIZACIÓN HAN REQUERIDO-

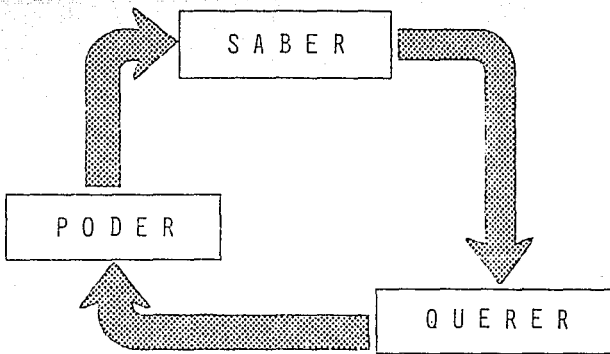
UN GRAN ESFUERZO DE DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA PARA --  
TRANSFERIR ATRIBUCIONES Y RECURSOS DESDE EL APARATO CENTRAL--  
CORPORATIVO (DICCONSA) HACIA LAS INSTANCIAS OPERATIVAS DEL --  
SISTEMA, DEL CUAL LA TIENDA ES LA CÉLULA BÁSICA. POR OTRA --  
PARTE, LA ESTRATEGIA DE REGULACIÓN HA REQUERIDO PARA SU VIA--  
BILIDAD, QUE LA EMPRESA DESCENTRALICE HACIA LA SOCIEDAD CI--  
VIL PARTE DE SUS FUNCIONES MEDIANTE LA CONCERTACIÓN CON PRO--  
DUCTORES Y CONSUMIDORES.

SOBRE ESTE IDEARIO, CONASUPO SE CREA EN 1986 Y TIENE POR OB--  
JETO PROMOVER, CONSTITUIR, ORGANIZAR, EXPLOTAR Y TENER PARTI--  
CIPACIÓN MAYORITARIA EN EL CAPITAL Y PATRIMONIO DE TODO GÉNE--  
RO DE EMPRESAS COMERCIALES, DE SERVICIOS O CUALQUIER OTRA ÍN--  
DOLE, RELACIONADAS CON LA REGULACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL MER--  
CADO DE LOS BIENES QUE SE CONSIDEREN DE CONSUMO PARA LA ALI--  
MENTACIÓN, PRINCIPALMENTE DE LOS SECTORES DE LA POBLACIÓN --  
ECONÓMICAMENTE DÉBILES QUE TIENDAN A LOGRAR EL DESARROLLO --  
EQUILIBRADO DE LA PRODUCCIÓN DE ESTAS SUBSISTENCIAS, SU CO--  
MERCIALIZACIÓN EFICIENTE, EL AUMENTO DEL PODER REAL DE COM--  
PRA DE LOS CONSUMIDORES DE ESCASOS RECURSOS Y EL AUMENTO TAM--  
BIÉN DEL INGRESO DE LOS PRODUCTORES DE BAJOS RECURSOS, ASÍ --  
COMO PARTICIPAR EN SU ADMINISTRACIÓN O LIQUIDACIÓN, DANDO --  
CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS DEL DECRETO DE CREACIÓN DE --  
CONASUPO (PARA CONOCER LA HISTORIA Y ESTRUCTURA DE LAS EMPRE--  
SAS SUBSIDIARIAS O CONTROLADAS VÉASE EL ANEXO 2).



COMO TODA INSTITUCIÓN CONASUPO ES UN SISTEMA INTEGRADO POR -  
 LOS ÓRDENES ECONÓMICO, ORGANIZACIONAL Y HUMANO. LA INTERRE-  
 LACIÓN DE ESTAS CARACTERÍSTICAS ESENCIALES LE IMPRIME UNA NA-  
 TURALEZA COMPLEJA, Y POR LO TANTO, PLENA DE OPORTUNIDADES Y-  
 RECURSOS, PROPIA DE LOS SISTEMAS SOCIALES.

AL IGUAL QUE TODO SISTEMA SOCIAL, ESENCIALMENTE DINÁMICO, --  
 CONASUPO PROMUEVE SU PERFECCIONAMIENTO EN LAS SIGUIENTES DI-  
 MENSIONES VITALES: PODER, SABER Y QUERER, LOS CUALES CONSTI-  
 TUYEN UN CICLO ININTERRUMPIDO, TAL COMO LO MUESTRA LA GRÁFI-  
 CA.



EL SABER SE REFIERE A EL QUÉ, POR QUÉ Y PARA QUÉ DE LA REALI-  
 DAD QUE LA CONSTITUYE Y CIRCUNDA. EL QUERER ESTA REFERIDO A  
 SU DESARROLLO INTERNO Y PROYECCIÓN HACIA LA SOCIEDAD. EL PO-  
 DER SE REFIERE A HACER LO NECESARIO Y CONVENIENTE PARA SER -

LA INSTITUCIÓN INNOVADORA QUE SE HA PROPUESTO A SÍ MISMA Y A LA COMUNIDAD, A TRAVÉS DE ENTRE OTROS PROCESOS, LA FORMACION Y DESARROLLO DE SUS CUADROS DIRECTIVOS.

### 3.2 FUNCIONES GERENCIALES EN UNA EMPRESA CONASUPO.

EN APARTADOS ANTERIORES HA QUEDADO ESTABLECIDA LA IMPORTANCIA DEL PUESTO GERENCIAL O DIRECTIVO: LOS GERENTES (1) SON LOS HOMBRES DE QUIENES DEPENDE EL ÉXITO O EL FRACASO DE LAS EMPRESAS. SON VERDADEROS FACTORES DE PROGRESO, DE AQUÍ QUE SEA NECESARIO PUNTUALIZAR LOS ASUNTOS RELEVANTES DE SU DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA POSTERIORMENTE UTILIZAR ESTA INFORMACIÓN EN EL DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

CUANDO UN DESCRIPTIVO DE PUESTO GERENCIAL ESTA CORRECTAMENTE CONFORMADO PERMITIRA A LA ORGANIZACIÓN, A LOS RESPONSABLES DE LA FUNCIÓN CAPACITACIÓN Y AL GERENTE (2):

1. COMPRENDER SU TRABAJO EN FORMA COMPLETA.
2. CONOCER EXACTAMENTE EL OBJETIVO DE SU PUESTO.
3. DEFINIR LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS Y AL MISMO TIEMPO PRECISAR SUS RESPONSABILIDADES EN MATERIA DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL.
4. IDENTIFICAR LOS LÍMITES DE SU AUTORIDAD.
5. ACLARAR LOS CONTACTOS Y RELACIONES FORMALES.

(1) Gfr. Stoner, James. Administración. Prentice/Hall, Colombia, 2a.ed., 1984, p.440.

(2) Adaptado de: Romero B. Samuel. La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna. CECOSA, México, 1981, pp. 34-37

UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENCIAL ASÍ CONFORMADO, PERMITE:

- I. RESOLVER EL PROBLEMA DE LA DELEGACIÓN.
- II. SUPERVISAR MEJOR EL TRABAJO.
- III. CALIFICAR LOS MÉRITOS DEL TRABAJO DE LOS SUBORDINADOS
- IV. SELECCIONAR AL PERSONAL.
- V. CAPACITAR Y DESARROLLAR A LOS SUBORDINADOS.

ES DECIR, LE PERMITE AL GERENTE TOMAR DECISIONES Y RESOLVER PROBLEMAS EN LAS CONDICIONES APROPIADAS. COMO SE PUEDE OBSERVAR YA HAN QUEDADO ENUNCIADOS, DE ALGUNA MANERA, LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE GERENTE, SIN EMBARGO, FALTA PUNTUALIZAR SUS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- A. FUNCIONALIDAD: LOS PUESTOS DE GERENTES SE DISTINGUEN POR LA FUNCIÓN A LA QUE SIRVE.
- B. CONTENIDO: LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL PUESTO Y LAS GENÉRICAS O ADMINISTRATIVAS QUE SON COMUNES A TODAS LAS POSICIONES EJECUTIVAS.
- C. AUTORIDAD: TODO GERENTE TIENE FACULTAD PARA TOMAR DECISIONES Y HACER QUE ÉSTAS SE CUMPLAN.
- D. RELACIONES: LAS POSICIONES GERENCIALES IMPLICAN SIEMPRE UNA SERIE DE RELACIONES Y CONTACTOS FORMALES CON OTROS PUESTOS.
- E. REQUISITOS: CADA PUESTO GERENCIAL IMPLICA UNA SERIE DE CUALIDADES SUBJETIVAS QUE LA PERSONA QUE LO VA A OCUPAR DEBE REUNIR.

CON EL CONJUNTO DE ESTAS IDEAS, SE CONFORMA TÉCNICAMENTE LA-

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GERENCIAL, EL CUAL SE DIVIDE EN DOS SECCIONES. LA PRIMERA CONSTA DE CUATRO INCISOS:

- A) FUNCIÓN: DESCRIBE EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL PUESTO Y LA FUNCIÓN A LA QUE SIRVA.
- B) ACTIVIDADES: DETALLA LAS DIVERSAS ACTIVIDADES QUE ESA POSICIÓN IMPLICA Y LAS RESPONSABILIDADES QUE EN MATERIA ADMINISTRATIVA INVOLUCRA.
- C) AUTORIDAD: SEÑALA EL GRADO Y TIPO DE AUTORIDAD QUE EL PUESTO IMPLICA.
- D) RELACIONES: SEÑALA LAS RELACIONES FORMALES Y LOS CONTACTOS QUE ESE PUESTO ESTABLECE CON OTROS.

LA SEGUNDA SECCIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE DETERMINA LOS FACTORES SUBJETIVOS QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE VA A OCUPAR EL PUESTO, ÉSTOS SE AGRUPAN EN CUATRO CATEGORÍAS:

- A) REQUISITOS FÍSICOS: ENTRE ELLOS PODEMOS SEÑALAR LA CONDICIÓN FÍSICA GENERAL, LA VITALIDAD, LA SALUD, ETC.
- B) ANTECEDENTES: DETERMINA LA EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR Y LOS ANTECEDENTES ACADÉMICOS QUE EL PUESTO REQUIERE.
- C) CUALIDADES INTELECTUALES: DETERMINA HABILIDADES INTELECTUALES (PARA COMUNICARSE, CAPACIDAD ANALÍTICA, MEMORIA, NIVEL DE INTELIGENCIA, CAPACIDAD PARA ADQUIRIR CONOCIMIENTOS NUEVOS, ETC.)
- D) PERSONALIDAD: ENTRE OTRAS, EL GRADO DE MADUREZ EMOCIONAL, ESTABILIDAD, SEGURIDAD Y CONFIANZA EN SÍ MISMO.

SOBRE ESTOS SEÑALAMIENTOS PARA LA CONFORMACIÓN TÉCNICA DE --  
UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENCIAL, A CONTINUACIÓN SEÑALARE  
MOS LAS FUNCIONES DE UN GERENTE DE CONASUPO.

FUNCIONES A DESARROLLAR POR EL GERENTE GENERAL DE UNA EMPRE  
SA SUBSIDIARIA CONASUPO.

PARA OCUPAR UN PUESTO DE GERENTE GENERAL DE UNA DE LAS 19 EM  
PRESAS SUBSIDIARIAS CONASUPO, ES NECESARIO CUBRIR CIERTOS RE  
QUISITOS DE ESCOLARIDAD, EXPERIENCIA DE TRABAJO, CONOCIMIE  
NTOS GENERALES; QUE SE RETOMARÁN MÁS ADELANTE. ESTOS REQUI  
SITOS A MENCIONAR, SON DE SUMA IMPORTANCIA, YA QUE EL PROPÓ  
SITO DEL PUESTO ES COORDINAR, SUPERVISAR, DIRIGIR Y CONTRO--  
LAR LA ADMINISTRACIÓN, ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LAS EMPRE  
SAS SUBSIDIARIAS, DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES DE SU COM  
SEJO DE ADMINISTRACIÓN, EN CONGRUENCIA CON LAS NORMAS ESTA--  
BLECIDAS POR LA EMPRESA CONTROLADORA Y DE SERVICIOS DEL SIS  
TEMA DICONSA.

DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR COMO GERENTE GENERAL DE UNA  
SUBSIDIARIA SE ENCUENTRAN:

- CONTROLA Y DIRIGE EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y PRESU  
PUESTACIÓN DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA Y DE LAS SUCURSA  
LES DE SU ÁREA DE INFLUENCIA.

- APRUEBA Y, EN SU CASO, PROPONE FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNO Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS.
- VIGILA EL MAHEJO Y DESTINO DE LOS RECURSOS MONETARIOS QUE SE HAYAN DESTINADO A LA EMPRESA SUBSIDIARIA.
- PROMUEVE EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE INFORMÁTICA DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA.
- ATIENDE LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON EL PAGO OPORTUNO A PROVEEDORES.
- APRUEBA EL PROGRAMA -PRESUPUESTO DE ABASTO Y MERCADOTECNIA PARA ABARROTES; BÁSICOS, MERCANCIAS GENERALES Y -- PRODUCTOS PERECEDEROS A COMERCIALIZAR POR LA EMPRESA -- SUBSIDIARIA.
- AUTORIZA, VIGILA Y, EN SU CASO, PROPONE LAS NEGOCIACIONES Y MECANISMOS DE COMPRA QUE SE REQUIERAN CON LOS PROVEEDORES EN EL ÁMBITO DE INFLUENCIA DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA.
- SUPERVISA Y SANCIONA LAS NEGOCIACIONES Y MECANISMOS DE COMPRA QUE SE ESTABLEZCAN A FIN DE CUMPLIR CON LOS PROPÓSITOS DE CALIDAD Y PRECIO QUE LA POBLACIÓN OBJETIVO DEMANDA.
- ATIENDE Y PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN QUE LA SOCIEDAD CIVIL REQUIERE EN MATERIA DE ABASTO Y COMERCIALIZACIÓN EN CONGRUENCIA CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.
- VINCULA LA PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL A LOS PROPÓSITOS DE LA EMPRESA, PROMOVRIENDO MECANISMOS DE ACCIÓN SOCIAL Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA QUE CONVENGAN.
- FORTALECE E IMPULSA LA IMAGEN DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN SOCIAL.
- CONCERTA, COORDINA Y MANTIENE LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES CON LAS DEPENDENCIAS Y DELEGACIONES DEL GOBIERNO FEDERAL, LAS AGRUPACIONES POLÍTICAS Y SOCIALES -- COMO: LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES Y AGRICULTORES, EMPRESARIOS E INDUSTRIALES, ORGANIZACIONES SINDICALES, -- ETC., ASÍ COMO LOS GOBIERNOS MUNICIPALES Y ESTATALES -- EN EL ÁMBITO DE INFLUENCIA DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA.
- REvisa, sanciona y ratifica los objetivos y acciones -- que los programas de operaciones pretenden cumplir y en su oportunidad rectifica los mismos de acuerdo con los propósitos de la empresa y el sistema.

- PROPONE LA CREACIÓN, APLICACIÓN-CONSOLIDACIÓN, SUSPENSIÓN O SUSTITUCIÓN DE LOS ALMACENES Y UNIDADES DE VENTA.
- IMPULSA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS Y ACCIONES QUE ATIENDEN A LA POBLACIÓN DE LAS ZONAS POPULARES DE ESCASOS RECURSOS.
- PROPONE LA ADQUISICIÓN, REPARACIÓN, MANTENIMIENTO, ARRENDAMIENTO Y VENTA DEL EQUIPO DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN DE MERCANCIAS, ASÍ COMO EL EQUIPO DE MANEJO DE PRODUCTOS Y MERCADERIAS EN ALMACENES.
- SANCIONA Y APRUEBA EL PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN Y ABASTO A LAS UNIDADES DE VENTA DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA.
- ESTABLECE MECANISMOS PARA CONTROLAR LOS MÁXIMOS, MÍNIMOS Y PUNTOS DE REORDEN DE LAS MERCANCIAS MANEJADAS POR EL ALMACÉN.
- APRUEBA, SUPERVISA Y COORDINA LA ASIGNACIÓN Y MOVIMIENTOS A LA PLANTILLA DE PERSONAL, CONFORME A LA NORMATIVIDAD AUTORIZADA.
- VIGILA LA APLICACIÓN DEL TABULADOR DE SUELDOS Y SALARIOS AUTORIZADOS PARA LA EMPRESA SUBSIDIARIA.
- PROMUEVE Y FORTALECE LAS ACCIONES TENDIENTES A LA FORMACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA Y SUCURSALES DE SU INFLUENCIA.
- ATIENDE LAS SUGERENCIAS Y CANALIZA ACCIONES QUE EN MATERIA JURÍDICA SEAN REQUERIDOS PARA LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA.
- DIRIGE LAS ACCIONES JURÍDICO-CONTENCIOSAS EN LAS QUE SE VEA INVOLUCRADA LA EMPRESA.
- REPRESENTA A LA EMPRESA SUBSIDIARIA EN LOS ACTOS JURÍDICOS QUE PARA LA NATURALEZA DE SU PUESTO SE REQUIERAN.
- VIGILA LA APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA, LAS FUNCIONES Y LOS PUESTOS AUTORIZADOS DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA POR LA EMPRESA CONTROLADORA.
- PROPONE LA AMPLIACIÓN A LA ESTRUCTURA AUTORIZADA PARA LA EMPRESA SUBSIDIARIA, LAS SUCURSALES Y UNIDADES DE VENTA DE SU ÁMBITO DE COMPETENCIA.
- VIGILA EL CUMPLIMIENTO Y UNIDAD DE LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS QUE LA EMPRESA SUBSIDIARIA REQUIERA PARA SU OPERACIÓN.



- INTEGRA Y VALIDA EL PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA.
- PROPONE LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS GENERALES Y LA COMPRA DE ARTÍCULOS PARA CONSUMO INTERNO DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA Y SUCURSALES.
- PROMUEVE EL ESTABLECIMIENTO Y DÁ CUMPLIMIENTO AL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN PARA CONTAR OPORTUNAMENTE Y CONFIABLEMENTE CON DATOS QUE AYUDEN A LA TOMA DE DECISIONES.
- IMPULSA E INTEGRA LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA DEL SISTEMA DE QUEJAS Y DENUNCIAS Y EN SU CASO, VALIDA EL FINANCIAMIENTO DE RESPONSABILIDADES O EL OTORGAMIENTO DE ESTÍMULOS, PREMIOS Y RECOMPENSAS CONFORME A LA NORMATIVIDAD ESTABLECIDA. (3)

DADA LA IMPORTANCIA DEL PUESTO, INDISPENSABLE ES CUBRIR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

A) ESCOLARIDAD.

TÍTULO PROFESIONAL A NIVEL LICENCIATURA (MÍNIMO) EN CONTABILIDAD PÚBLICA; ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; ECONOMÍA O CARRERAS AFINES A LA COMERCIALIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN, ETC., DE PRODUCTOS DE CONSUMO POPULAR.

B) CONOCIMIENTOS GENERALES.

COMPRENDE CURSOS GENERALES Y ESPECÍFICOS EN PLANEACIÓN, FINANZAS, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, SISTEMAS, MERCADOTECHIA COMERCIALIZACIÓN, VENTAS, RECURSOS HUMANOS, RELACIONES PÚBLICAS. ESTO CON EL OBJETO DE PODER LEER, INTERPRETAR Y ANALIZAR NORMAS, ESTADOS FINANCIEROS, PROYECCIONES DE CRECIMIENTO, ETC.

(1) Estructura Orgánica y Funcional de las Gerencias que Operan en una Empresa Subsidiaria  
 (3) "Documento Interno DICCOISA"

C) EXPERIENCIA LABORAL.

DE PREFERENCIA EN LA ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE EMPRESAS COMERCIALES; EN LA INTEGRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS MIXTOS DE TRABAJO (PERSONAL DIRECTIVO Y OPERATIVO); EN EL MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES; EN LA COORDINACIÓN EN EL DESARROLLO DE PROGRAMAS; EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO Y EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES ECONÓMICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES AFINES CON LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA DICONSA.

D) CRITERIO.

UN CRITERIO AMPLIO PARA TOMAR DECISIONES RESPECTO AL DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA, PARA MANEJAR RELACIONES PÚBLICAS, INTERPERSONALES Y PARA SUGERIR Y FUNDAMENTAR CAMBIOS ACORDES A LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA.

E) INICIATIVA.

PARA PROPONER ALTERNATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN VIABLES Y QUE CORRESPONDAN A SU ÁMBITO DE COMPETENCIA; PARA SEÑALAR DIRECTRICES DE OPERACIÓN; PARA RESOLVER PROBLEMAS Y PROPONER SOLUCIONES.

F) PERSONALIDAD.

REQUIERE MADUREZ FÍSICA Y EMOCIONAL PARA ENFRENTAR Y SUPERAR RETOS; ESTABILIDAD Y SENTIDO COMÚN, PARA ANTICIPAR Y

PROMOVER ACCIONES FAVORABLES; COEFICIENTE INTELECTUAL SUPERIOR AL MEDIO; CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS; HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES, CAPACIDAD PARA EJERCER UN LIDERAZGO DEMOCRÁTICO Y CONCILIADOR.

g) CAPACIDAD MENTAL.

CAPACIDAD DE AUTOCRÍTICA PARA CONOCER ACIERTOS Y ERRORES; PARA HACER USO DE SUS CAPACIDADES, HABILIDADES, SENTIMIENTOS E INTERESES Y PUEDA APLICARLOS Y PROYECTARLOS EN BENEFICIO DE SÍ MISMO, DE SU FAMILIA, SU COMUNIDAD Y LA EMPRESA.

DE ESTA MANERA LA FUNCIÓN DEL GERENTE ESTÁ DETERMINADA EN LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO, EN LA QUE SE CONSIGNAN SUS RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD, Y POR UN TÍTULO QUE SEÑALA EL LUGAR - QUE OCUPA EN LA JERARQUÍA DE LA ORGANIZACIÓN. EN UN SENTIDO EXCLUSIVAMENTE LITERAL ESTO ES CIERTO, PERO TAL DEFINICIÓN - CONSTITUYE UNA SIMPLIFICACIÓN EXCESIVA Y POCO EXACTA DE LA - REALIDAD. EN LA DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO BUROCRÁTICO, NO SE TOMAN EN CONSIDERACIÓN MUCHAS OTRAS INFLUENCIAS QUE DEFINEN - Y LIMITAN SU CONDUCTA ACEPTABLE. ALGUNAS DE ELLAS SON FORMALES DE POR CÍ: LAS NORMAS; EL CONTROL DE PROCEDIMIENTOS - - (PRESUPUESTOS DE GASTOS DE CAPITAL, RENTABILIDAD DE COSTOS, INVENTARIO Y PROGRAMAS DE ACCIÓN, ETC.); Y LOS ACUERDOS EN LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS. OTRAS SON INFORMALES, AUNQUE - IGUALMENTE IMPORTANTES. CONSISTEN EN LAS EXPECTATIVAS DE --

LOS DEMÁS (SUPERIORES, SUBORDINADOS), IGUALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y, MUCHAS VECES, ELEMENTOS DE FUERZA (FINANCIEROS GUBERNAMENTALES) SOBRE CÓMO VA A CUMPLIR EL ADMINISTRADOR CON LAS RESPONSABILIDADES DE SU CARGO. JUNTO CON LA DESCRIPCIÓN DEL MISMO Y SU TÍTULO, ÉSTOS CONSTITUYEN LOS REQUISITOS OBJETIVOS DE SU FUNCIÓN.

LA CONDUCTA DEL GERENTE -ES DECIR, EL CUMPLIMIENTO DE SU FUNCIÓN- ES, NO SÓLO LA SUMA DE TODAS LAS INFLUENCIAS OBJETIVAS, SINO SU SÍNTESIS. ESTA SÍNTESIS ES EL ÚNICO MEDIO QUE TIENE PARA RESOLVER EL INTERCAMBIO RECÍPROCO ENTRE LAS FUERZAS QUE HAY EN ÉL Y LAS QUE LO RODEAN.

LAS FUERZAS QUE LO RODEAN, O AMBIENTALES, NO SON SIEMPRE EXPLÍCITAS NI LÓGICAS, COMO TAMPOCO LAS FUERZAS QUE RADICAN DENTRO DEL ADMINISTRADOR SON SIEMPRE PERFECTAMENTE RACIONALES O CONSCIENTES. SIN EMBARGO, DESARROLLA POR SU PROPIA EXPERIENCIA UN CONCEPTO DE SU FUNCIÓN PERSONAL Y SE CONDUCE DE ACUERDO CON ÉL. LA COMPLEJIDAD DE ESTE PROCESO, NOS DEBERÁ INSPIRAR RECEO SOBRE LA SIMPLIFICACIÓN EXCESIVA QUE SUPONEN LAS GRÁFICAS TRADICIONALES DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS DESCRIPCIONES BUROCRÁTICAS DE SUS PUESTOS. AUNQUE SEAN NECESARIOS PARA ALGUNOS EFECTOS RESULTA INSUFICIENTE PARA ENTENDER LA CONDUCTA DEL GERENTE.

DE AQUÍ QUE EL OBJETIVO BÁSICO DEL DESARROLLO DE GERENTE ES-

DOBLE (4). EL PRIMER ASPECTO, INMEDIATO, ES ELEVAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD, MEJORANDO LA REALIZACIÓN DE SUS TRABAJOS. COMO RESULTADO DE ESTE ESFUERZO, SE INICIA EL DESARROLLO Y SE CREA LA OPORTUNIDAD DE ESTIMAR EL POTENCIAL DEL FUTURO TRABAJO DEL INDIVIDUO.

EL OBJETIVO A LARGO PLAZO ES PREPARAR A LAS PERSONAS CON POTENCIAL RECONOCIDO PARA AVANZAR Y ASUMIR RESPONSABILIDADES PROPORCIONADAS A SU CAPACIDAD. DESAFORTUNADAMENTE SE CREE MUCHAS VECES QUE ÉSTE ES EL PRIMER OBJETIVO, HASTA EL PUNTO DE NEGAR EL INMEDIATO. ÁMBOS SON IMPORTANTES: EL PRIMERO POR EL RESULTADO QUE PRODUCE POR SER UN MEDIO DE LOGRAR EL SEGUNDO. ESTOS OBJETIVOS SE PUEDEN EXPRESAR SUCINTAMENTE EN LA SIGUIENTE FORMULA:

DESARROLLO DE EJECUTIVOS = MEJORAMIENTO DEL TRABAJO PRESENTE + PREPARACIÓN PARA EL FUTURO.

O SEA: DE = MTP + PPF.

### 3.3 LINEAMIENTOS PARA LA FORMACION DE CUADROS DIRECTIVOS EN CONASUPO

#### PROBLEMATICA GERENCIAL

EN GENERAL, LA EMPRESA DICONSA ACTUALMENTE CUENTA CON UN SIN FIN DE PROBLEMAS OPERATIVOS, DE ABASTO, FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO Y SU EFECTO COMBINADO PRODUCE DISMINUCIÓN REAL EN SU ACTIVIDAD SUSTANTIVA, BAJO MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN, ELEVADOS GASTOS DE OPERACIÓN Y CONSECUENTEMENTE PÉRDIDAS CUANTIOSAS, PROBLEMAS DE LIQUIDEZ Y DETERIORO DE LA IMÁGEN INSTITUCIONAL, LO QUE PROVOCA UN AUMENTO DE APOYOS FISCALES PARA CUBRIR DÉFICITS Y EL AUMENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA. ESTA SITUACIÓN SE HA CONVERTIDO EN UN CÍRCULO VICIOSO Y AMENAZA EN CONVERTIRSE EN PERVERSO.

ANTE ESTE ESTADO CUALQUIER MOVIMIENTO DESFAVORABLE QUE SE DE EN LA ECONOMÍA AFECTA IRREMEDIABLEMENTE LA MARCHA DE LA EMPRESA, EVIDENCIANDO SU VULNERABILIDAD.

EN PARTICULAR, LA EMPRESA PRESENTA PROBLEMAS EN SU ORGANIZACIÓN INTERNA, QUE SE PUEDEN RESUMIR EN FALTA DE CLARIDAD Y SISTEMATIZACIÓN DE LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA ORIENTAR Y DAR SENTIDO A LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN A FIN DE CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS. MÁS AÚN, LA PROPIA DICONSA NO HA ENCONTRADO UNA FÓRMULA EFICIENTE Y EFICAZ PARA ORGANIZAR SU ACTUAR Y EL DE SUS SUBALTERNOS

A UN FIN CONCRETO. EN ESTE SENTIDO, SE HA SEÑALADO QUE "EL ELEMENTO HUMANO DE BAJA CALIDAD, HA DETERMINADO QUE LAS ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS SUFRAN FALLAS Y DEFECTOS, QUE HAN PRODUCIDO DUPLICACION Y DISPERSIÓN DE ESFUERZOS, Y LA FALTA DEL EMPLEO Y LAS TÉCNICAS APROPIADAS PARA ENERENTAR LOS PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN" (1) EN ESTE MARCO, ES NECESARIO QUE TODO EL PERSONAL INCLUYENDO AL GERENCIAL TENGA BIEN CLARO EL OBJETIVO DE LA INSTITUCIÓN DENTRO DEL CONTEXTO POLÍTICO NACIONAL Y DE LO QUE ÉSTA SIGNIFICA EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL PÚBLICA, HASTA ATERRIZAR A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE CONCRETAMENTE LE ATAÑEN A CADA INDIVIDUO EN SU ACTUAR DIARIO Y LE DEN SENTIDO A SU TRABAJO PARA LOGRAR ASÍ EL ÉXITO COMO EMPRESA PÚBLICA.

POR LO ANTERIOR, EL PROPÓSITO DE ESTE TRABAJO ES FORMULAR UN ESQUEMA DE CAPACITACIÓN QUE TENGA EN SU BASE LA INFORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA DEL QUÉ, CÓMO Y PARA QUÉ DE LOS OBJETIVOS SOCIALES QUE PERSIGUE LA EMPRESA Y CÓMO SE TRADUCEN ESTOS EN PROGRAMAS OPERATIVOS Y LOS APOYOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE COADYUVEN AL CUMPLIMIENTO DE ESTOS; SE SABE QUE LOS ESTUDIOS UNIVERSITARIOS NO SON SUFICIENTES PARA DESEMPEÑAR UN CARGO GERENCIAL EN UNA EMPRESA PÚBLICA, YA QUE UN SERVIDOR PÚBLICO ES UN AGENTE SUBORDINADO A LOS FINES ECONÓMICO-POLÍTICO-SOCIALES DEL ESTADO, POR LO QUE SU FORMACIÓN, ENTENDIDA COMO APRENDIZAJE, TRATA DE MODIFICAR, DESARROLLAR E INNOVAR EL SECTOR EN EL QUE PARTICIPA; EN SUMA, -

EN ÚLTIMA INSTANCIA LA FORMACIÓN DE ESTOS FUNCIONARIOS TIENE COMO FIN MEJORAR EL COMPORTAMIENTO EN LA TAREA A TRAVÉS DE UNA ACTIVIDAD DELIBERADAMENTE PLANEADA, SISTEMÁTICA Y CONTÍNUA, PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL INDIVIDUO Y LA EMPRESA ,

FINALMENTE CABE SEÑALAR QUE EL ÉXITO RELATIVO DE ESTA FUNCIÓN ESTÁ ÍNTIMAMENTE LIGADA A ASPECTOS TALES COMO POLÍTICA DE CONTRATACIÓN LABORAL Y SALARIAL, LA CUAL TIENE QUE DEFINIRSE EN PARALELO E INTERACTÚA CON LOS MOVIMIENTOS DEL MERCADO DE TRABAJO DE CADA REGIÓN, NO OBSTANTE, LO ANTERIOR, ES POSIBLE FORMULAR UNA PROPUESTA GENERAL, NO SIN ANTES FUNDAMENTARLA.

NUESTRA PROPUESTA PEDAGÓGICA CONSISTE EN INTEGRAR UN MODELO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA GERENTES, CON EL CUAL SE ESTRUCTURE DIDÁCTICAMENTE LA PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE SU FORMACIÓN.

ESTE MODELO SE FUNDAMENTA EN LA CONSIDERACIÓN DE QUE LOS HOMBRES SON EL FACTOR ESTRATÉGICO EN LA MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, PUESTO QUE DE ÉL PROVIENEN LOS PLANES, LAS INNOVACIONES, LA ORGANIZACIÓN, LA DIRECCIÓN Y LA OPERACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON EL PROPÓSITO DE QUE LOS INSTRUMENTOS CREADOS PROPORCIONEN LOS MEDIOS ADECUADOS PARA OBTENER LOS RESULTADOS QUE BENEFICIEN AL INTERÉS COLECTIVO NACIONAL



SOBRE ESTA CONSIDERACIÓN LA CAPACITACIÓN SE ANTOJA COMO UNO DE LOS MEDIOS POR EXCELENCIA PARA EVITAR MUCHAS DE LAS NOCIVAS PRÁCTICAS OBSERVADAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN GENERAL, Y EN CONASUPO EN PARTICULAR, Y COMBINARÍA LA EFICIENCIA CON LA ÉTICA SOCIAL.

EL MODELO SUPONE:

- ¿ LOGRAR LA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y EFECTIVA DE LOS GERENTES, LOS CURSOS Y SEMINARIOS SERÁN FOROS DE DISCUSIÓN E INTERCAMBIO DE IDEAS, CONSTITUYÉNDOSE EN CATALIZADORES TANTO DEL PENSAMIENTO COMO DE LA ACCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS, ORIENTÁNDOLOS HACIA EL CUESTIONAMIENTO Y MEJORA DE LOS MODELOS DE GESTIÓN QUE SE LLEVAN A EFECTO.
- ¿¿ RECURSOS DOCENTES CAPACES DE SU IMPLEMENTACIÓN Y LOS MECANISMOS QUE POSIBILITEN LA INCLUSIÓN SISTEMÁTICA DE FUNCIONARIOS EJERCITADOS EN EL ESFUERZO DOCENTE.
- ¿¿¿ DISPONIBILIDAD DE UNA INFRAESTRUCTURA PEDAGÓGICA APROPIADA. LA UTILIZACIÓN DE ESTUDIOS DE CASOS, MODELOS DE SIMULACIÓN Y OTROS MATERIALES EN LOS QUE SE PUEDE BASAR LA DISCUSIÓN DE PROBLEMAS REALES.

## CONDICIONES PREVIAS.

PARA QUE NUESTRA PROPUESTA SE PUEDA EJECUTAR CORRECTAMENTE SE REQUIERE QUE LOS RESPONSABLES DE LA CAPACITACIÓN, SEAN UN GRUPO DE AUTOGESTIÓN: UN GRUPO DE PERSONAS QUE SE REÚNEN CON EL FIN DE ACRECENTAR SU CONOCIMIENTO EN ALGUNA DISCIPLINA, Y QUE PARA LOGRARLO SE VALEN DE PERSONAS ESPECIALIZADAS EN LOS DISTINTOS ASPECTOS QUE DESEAN CUBRIR Y DESARROLLAR.

DEBEN TRABAJAR CON UNA FILOSOFÍA QUE PARTA DE LA BASE DE QUE EL HOMBRE, A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN, SE PUEDE REALIZAR EN CUALQUIER CAMPO Y A CUALQUIER NIVEL. UN DESEO DE COMUNICACIÓN IMPLICA UNA ACEPTACIÓN DEL HOMBRE HACIA EL HOMBRE, ASÍ COMO UNA FE PARA DIALOGAR CON ÉL; SÓLO POR ESE MEDIO ES POSIBLE EL APRENDIZAJE. EN ÚLTIMA INSTANCIA LA EDUCACIÓN O EL PROCESO DE E-A ES UN FENÓMENO DE COMUNICACIÓN.

TODO ESTO IMPLICA QUE LA RELACIÓN QUE SE ESTABLECERÁ SERÁ PARTICIPATIVA Y DEMOCRÁTICA, DONDE CADA ELEMENTO DEBERÁ LOGRAR UNA COMUNICACIÓN ESTRECHA CON LOS DEMÁS. ESTO PROPICIARÁ LA MUTUA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE, ASÍ COMO UN DESEO DE COLABORACIÓN HACIA LOS DEMÁS.

TANTO EL CONOCIMIENTO TEÓRICO COMO EL PRÁCTICO SON IMPORTANTES DENTRO DEL APRENDIZAJE. TODO HOMBRE TIENE UNA EXPERIENCIA EN CUALQUIERA DE ESTOS DOS CAMPOS, QUE PUEDE Y DEBE APORTAR PARA SU PROPIO ENRIQUECIMIENTO Y EL DE SUS COMPAÑEROS. ES NUESTRO PROPÓSITO FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN MUTUAS EN LA PERSECUCIÓN DE UN OBJETIVO COMÚN, EL DESARROLLO DEL HOMBRE Y DE LA EMPRESA.

SE PRETENDE, PUES, QUE A TRAVÉS DE ESTE MODELO DE DESARROLLO, EL PARTICIPANTE LOGRE, EN RELACIÓN CON ÉL MISMO, UNA SUPERACIÓN CULTURAL QUE PUEDA PRODUCIRLE BENEFICIOS, ASÍ COMO, LA ESPECIALIZACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN DE LA TRASCENDENCIA DE SU FUNCIÓN EN LA EMPRESA A LA QUE PERTENECE. ÉSTOS SON LOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA QUE LA PROPUESTA FUNCIONE, PARA QUE REALMENTE FAVOREZCA EL DESARROLLO DE LOS GERENTES, ES DECIR, LA EXPANSIÓN DE SUS HABILIDADES PARA UTILIZAR SUS CAPACIDADES DEL MEJOR MODO POSIBLE. EN EL SIGUIENTE APARTADO PRESENTAMOS LA PROPUESTA.

#### 4. PROPUESTA DE FORMACION GERENCIAL

##### 4.1. LINEAMIENTOS PEDAGOGICOS

EL MODELO QUE SE PROPONE PRETENDE UN CAMBIO OBSERVABLE EN LA CONDUCTA DE LOS GERENTES, ES DECIR, UN APRENDIZAJE (VER ANEXO 3): PROCESO E-A COMO MODIFICADOR CONDUCTUAL GERENCIAL) -- QUE IMPLICA EL INCREMENTO O TRANSFORMACIÓN POSITIVA DE CONOCIMIENTOS, ACTITUDES Y HABILIDADES PARA FACILITAR LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS CONCRETOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS.

ASPIRA A DESARROLLAR LA CAPACIDAD PARA CONTROLAR Y EVALUAR LOS RESULTADOS DE LAS REGIONES, ZONAS Y OFICINAS; COMPRENDE ESTO LAS HABILIDADES PARA IDENTIFICAR LOS RESULTADOS TOTALES Y PARCIALES NECESARIOS, PARA MEDIRLOS Y PARA ESTABLECER ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN QUE PERMITEN EL CONTROL Y LA ACCIÓN CORRECTIVA OPORTUNA. TAMBIÉN IMPLICA DESARROLLAR LA CAPACIDAD PARA SUPERVISAR, ASESORANDO A LAS SUBSIDIARIAS, ESTO ES, COMPRENDE LAS HABILIDADES PARA DESARROLLAR A LOS SUBORDINADOS EN ÁREAS CONCRETAS DE MEJORAMIENTO DE RESULTADOS, Y PARA ESTABLECER CON ELLOS PLANES DE ACCIÓN INMEDIATA CON METAS ESPECÍFICAS FACTIBLES.

CON ESTE PROPÓSITO EL MODELO DE DESARROLLO GERENCIAL SE CONVIERTE EN UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA QUE SE APLICA AL DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE LOS GERENTES REQUIEREN APLICAR EN SU TRABAJO PARA:

I. CUMPLIR CON OPORTUNIDAD Y CALIDAD LAS METAS ESPECÍFICAS QUE SE ASIGNAN A SU ÁREA, DEPARTAMENTO U OFICINA A SU CARGO.

II. MOTIVAR POSITIVAMENTE A SUS COLABORADORES, ORIENTANDO SU PRODUCTIVIDAD Y COMPORTAMIENTO EN UN NUEVO MARCO DE RELACIONES INTERPERSONALES SATISFACTO-RIAS.

PARA ELLO, ESTA ESTRATEGIA FORMATIVA ORGANIZA SISTEMÁTICAMENTE LOS OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE APRENDIZAJE, QUE RELACIONADOS ENTRE SÍ RACIONALMENTE, POSIBILITAN LA OPTIMIZACIÓN DE - LOS RESULTADOS PROPIOS DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO.

EL CONTENIDO PROPUESTO TRATA DE SATISFACER LAS NECESIDADES - FORMATIVAS, ES DECIR, LOS CAMPOS DE MEJORAMIENTO QUE INTE- - GRAN EL SISTEMA DE DESARROLLO PROFESIONAL DEL GERENTE. ES - DECIR, TRATA DE SATISFACER LAS CARENCIAS O FALTAS DE DESARRO- LLO ADECUADO DE LAS POTENCIALIDADES O FACULTADES NECESARIAS PARA LA EJECUCIÓN EFICIENTE Y PRODUCTIVA DE LAS LABORES ASIG- NADAS.

EN SUMA, EL MODELO ESTÁ CONSTITUIDO POR UN CONTENIDO Y ACTI- VIDADES QUE ACTUARÁN SOBRE LOS PROCESOS GERENCIALES, SOBRE - LA ESTRUCTURA Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA, ASÍ COMO EN SU ORGA- NIZACIÓN.

DE TAL FORMA, LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES QUE SE PERSIGUEN SON:

- INTEGRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS GERENTES MEJORANDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL.
- AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, BUSCANDO LA ÓPTIMA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PRESTAN LAS DIVERSAS ÁREAS.
- FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO.
- DESARROLLO DE LOS GERENTES ORIENTADO HACIA LA EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

EL SIGUIENTE DECÁLOGO FORMA LOS SUPUESTOS QUE ENMARCAN LA FILOSOFÍA DEL MODELO.

1. LA EMPRESA ES UNA UNIDAD SOCIOECONÓMICA EN LA QUE EL CAPITAL, EL TRABAJO Y LA DIRECCIÓN SE COORDINAN PARA LOGRAR UNA PRODUCCIÓN SOCIALMENTE ÚTIL, DE ACUERDO CON LAS EXIGENCIAS DEL BIEN COMÚN DE LA MISMA EMPRESA Y DE LA SOCIEDAD.
2. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA SON:
  - GENERAR, PRODUCIR Y EMPRENDER
  - PROPICIAR EL DESARROLLO HUMANO
  - BRINDAR SERVICIO Y PRODUCTOS A LA SOCIEDAD

3. CONASUPO ESTÁ CONFORMADA POR:

- OBJETIVOS
- ESTRUCTURA
- PROCESOS
- SERVICIOS
- PRODUCTOS

4. EL HOMBRE ES UN CÚMULO DE POSIBILIDADES Y EL TRABAJO ES UN MEDIO QUE BRINDA LA POSIBILIDAD DE ACTUALIZAR DICHAS POTENCIALIDADES.

5. EL HOMBRE ACTÚA CON BASE EN MOTIVOS QUE RESPONDEN A SUS NECESIDADES.

6. LOS GRUPOS SON LO QUE SU LÍDER ES Y REPRESENTA.

7. CONASUPO ES UN CONJUNTO DE EMPRESAS PARA EL QUE SE HA DISEÑADO EL MODELO DE FORMACIÓN GERENCIAL, ES UN SISTEMA ABIERTO CONFORMADO POR VARIOS ELEMENTOS QUE SUMADOS A SU INTERACCIÓN DAN UN TOTAL MAYOR A LA SIMPLE SUMA DE LOS ELEMENTOS. POR ELLO, LOS CAMBIOS QUE SE SUSCITEN EN UNO DE LOS SUBSISTEMAS AFECTAN AL SISTEMA GENERAL.

8. LA CAPACITACIÓN ES UN PROCESO EDUCATIVO, DONDE EL

PROCESO DE E-A FORMA PARTE DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS DE LOS EMPLEADOS.

9. LA PROPUESTA FORMA UN SUBSISTEMA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN QUE ESTÁ ENCAMINADA HACIA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA.
10. LA PROPUESTA RESPONDE A LAS NECESIDADES DETECTADAS, SIN EMBARGO, DADO QUE CONASUPO ES UN SISTEMA DINÁMICO, SE MANTIENE ABIERTA LA POSIBILIDAD DE INCLUIR DIVERSOS EVENTOS QUE RESPONDAN A LOS CAMBIOS QUE SURJAN CON EL TIEMPO.

ESTOS SUPUESTOS DAN PIE A LAS SIGUIENTES CONDICIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL MODELO, LAS CUALES SI SE CUMPLEN POSIBILITAN SU CONCRETA APLICACIÓN.

- A. SE REALIZARÁ A TRAVÉS DE PROCESOS DE INSTRUCCIÓN, LA CUAL MERECE MANEJARSE CON MÉTODO Y PROFESIONALISMO PARA OBTENER BENEFICIOS DE SU CORRECTA APLICACIÓN.
- B. SE RESPETARÁ EL DOCUMENTO DIDÁCTICO QUE CONTIENE LOS LINEAMIENTOS A SEGUIR EN LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE GERENTES, INCLUYE:



- A) DATOS GENERALES DEL PROGRAMA: NOMBRE, DURACIÓN EN HORAS Y PUESTO AL QUE SE DIRIGE.
- B) ESTRUCTURA DEL PROGRAMA: OBJETIVO GENERAL, CONTENIDO GENERAL, METODOLOGÍA DE LA INSTRUCCIÓN, TEMAS Y SUBTEMAS, OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN, DURACIÓN EN HORAS LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA, TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN, RECURSOS DIDÁCTICOS Y EVALUACIÓN.

C. SE REQUERIRÁ:

- A) PROPORCIONAR LA INSTRUCCIÓN DENTRO O FUERA DEL CENTRO DE TRABAJO O EN FORMA MIXTA.
- B) IMPARTIRSE DURANTE LAS HORAS DE TRABAJO; SALVO QUE ATENDIENDO A LA NATURALEZA DE LOS SERVICIOS, LOS GERENTES Y DIRECTIVOS CONVENGAN QUE PODRÁ IMPARTIRSE DE OTRA MANERA.
- C) IMPARTIR LA CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE INSTRUCTORES INTERNOS HABILITADOS, EXTERNOS INDEPENDIENTES, INSTITUCIONES CAPACITADORAS O AGENTES AUXILIARES DE LA CAPACITACIÓN.

ESPERAMOS QUE LA PROPUESTA, QUE PRESENTAREMOS EN EL SIGUIENTE APARTADO, REALMENTE DISEÑE LOS OBJETIVOS, CONTENIDOS, RECURSOS Y ACTIVIDADES QUE FORMEN EN SU CONJUNTO UN SISTEMA ORIENTADO AL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL GERENCIAL.

## 4.2. ESTRATEGIA PEDAGOGICA

PARA LA PUESTA EN MARCHA DE ESTE MODELO SE REQUIEREN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS, ACCIONES Y SUGERENCIAS.

1. ES NECESARIO DISPONER DE LAS INSTALACIONES, COMO SON AULAS, MATERIALES, IMPRESOS, EQUIPO, ETC.
2. SELECCIONAR O CONTRATAR, PREVIA INVESTIGACIÓN, LOS SERVICIOS EXTERNOS DE LAS INSTITUCIONES CAPACITADORAS O INSTRUCTORES EXTERNOS QUE PRESTEN SUS SERVICIOS PROFESIONALES.
3. SUPERVISAR EL DESARROLLO DE LOS EVENTOS, TANTO EN SENTIDO TÉCNICO COMO ADMINISTRATIVO.
4. PLANEAR Y AUTORIZAR, DADO EL CASO, LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS.
5. A LOS INSTRUCTORES INTERNOS HAY QUE HABILITARLOS CON SUFICIENTES ELEMENTOS DIDÁCTICOS.
6. LA CAPACITACIÓN TAMBIÉN PUEDE SER IMPARTIDA POR PROVEEDORES DE BIENES, SERVICIOS O TECNOLOGÍA.

EL MODELO CONTIENE EN FORMA DETALLADA:

- NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR.
- NOMBRE DEL PROGRAMA.

- PUESTO AL QUE SE DIRIGE.
- OBJETIVO GENERAL.
- CONTENIDO GENERAL.
- METODOLOGÍA DE LA INSTRUCCIÓN.
- OBJETIVOS PARTICULARES.
- TEMAS Y SUBTEMAS.
- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.
- ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN.
- DURACIÓN EN HORAS DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS.
- TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN.
- RECURSOS DIDÁCTICOS.
- PROCESO DE EVALUACIÓN.

HEMOS DISEÑADO EL MODELO EN FORMATOS EN LOS CUALES SE INCLUIRÁ LA INFORMACIÓN ANTES ENLISTADA. EL DESGLOCE DEL CONTENIDO SE PUEDE CONSULTAR EN EL ANEXO 4: PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL.

AGENTE CAPACITADOR: PRICILIANA SANCÉN CONTRERAS  
NOMBRE DEL PROGRAMA: DESARROLLO PROFESIONAL DE GERENTES  
DURACION: 40 HORAS  
PUESTO AL QUE SE DIRIGE: GERENTES

## OBJETIVO GENERAL

CONOCER Y PRACTICAR LOS PRINCIPIOS, ORIENTACIONES E IDEAS QUE POSIBILITAN INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y CAPACIDAD DE TRABAJO DEL GERENTE.

## CONTENIDO GENERAL

1. EL GERENTE.
2. EL GERENTE COMO ADMINISTRADOR.
3. EL GERENTE ANTE EL FACTOR HUMANO.
4. EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA.

## METODOLOGÍA DE LA INSTRUCCIÓN

A PARTIR DE LA EXPOSICIÓN VERBAL DEL INSTRUCTOR Y DE LAS PRÁCTICAS DESARROLLADAS, SE LOGRARÁ QUE LOS PARTICIPANTES ADOPTEN LAS IDEAS, TEORÍAS Y TÉCNICAS A SU MANERA DE SER Y DE PENSAR Y CONSIGAN QUE SUS REACCIONES, DECISIONES Y COMPORTAMIENTO, EN GENERAL, SEA MEJOR Y MÁS ADECUADO PARA LA CONSERVACIÓN DE SUS METAS PERSONALES Y ORGANIZACIONALES.

## CAPITULO 1

OBJETIVO PARTICULAR.- EXAMINAR LAS TENDENCIAS TÉCNICAS CONTEMPORÁNEAS Y LOS FACTORES QUE DETERMINAN UN LIDERAZGO EFECTIVO RESPECTO A LAS PRÁCTICAS GERENCIALES.

### TEMAS Y SUBTEMAS

1. EL GERENTE
  - 1.1. EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS.
  - 1.2. EL GERENTE PROFESIONAL.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- EL PARTICIPANTE:
- ANALIZARÁ LOS TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL CONCEPTO DE GERENTE, SUS TAREAS Y CARACTERÍSTICAS PARA DERIVAR CONCLUSIONES EN RELACIÓN A SU EFECTIVIDAD LABORAL.
  - IDENTIFICARÁ LA TRANSFORMACIÓN DE LAS NORMAS Y VALORES SOBRE LA NATURALEZA DEL HOMBRE, LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y ACERCA DEL TRABAJO COMO BASE PARA CAMBIAR SU ACTITUD Y MORAL EN EL TRABAJO.
  - COMPARARÁ EL SIGNIFICADO DE DIVERSOS CONCEPTOS, ENFOQUES Y OPINIONES ACERCA DE LO QUE UN GERENTE PROFESIONAL DEBE REALIZAR PARA DIRIGIR A SUS COLABORADORES.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION.- EL INSTRUCTOR APLICARÁ LA NATURALEZA DE LAS TAREAS GERENCIALES, A FIN DE QUE EL PARTICIPANTE PUEDA JUZGAR POR SÍ MISMO SI POSEE LA DESTREZA EJECUTIVA QUE REQUIERE SU PUESTO. LOS PARTICIPANTES REFLEXIONARÁN EN FORMA INDIVIDUAL, SOBRE LOS TEMAS EXPUESTOS, POSTERIORMENTE SE UTILIZARÁN TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS GRUPALES PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS VITALES Y OBTENER CONSENSO GRUPAL SOBRE LOS TEMAS TRATADOS.

DURACIÓN EN HORAS

TEORÍA: 4

PRÁCTICA: 6

## CAPITULO 2

OBJETIVO PARTICULAR.- OPERAR TÉCNICAS E INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS QUE LE SIRVAN A LOS GERENTES PARA DESARROLLAR LA COOPERACIÓN DEL PERSONAL EN GRADO EFECTIVO, REDUCIENDO LAS FRICCIONES EMOTIVAS Y LAS MALAS INTERPRETACIONES.

### TEMAS Y SUBTEMAS

2. EL GERENTE COMO ADMINISTRADOR.
  - 2.1. PLANEACIÓN DEL TRABAJO.
  - 2.2. ORGANIZACIÓN DE LAS TAREAS.
  - 2.3. DIRECCIÓN DEL PERSONAL.
  - 2.4. CONTROL DE PERSONAL Y DE PRODUCCIÓN.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- EL PARTICIPANTE:
- DISEÑARÁ PROTOCOLO PARA LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN, ÚTILES PARA PROYECTAR CURSOS DE ACCIÓN, TRATANDO DE ALCANZAR UNA ESTRUCTURA DE OPERACIÓN UNIFORME Y COORDINADA.
  - OPERARÁ MECANISMOS PARA AGRUPAR Y ASIGNAR ACTIVIDADES DENTRO DE ÁREAS DISTINTAS O PERSONAL DIVERSO, DE MANERA QUE LAS ACTIVIDADES PUEDAN SER EJECUTADAS EFECTIVAMENTE.
  - DISCUTIRÁ CONCEPTOS Y ENFOQUES RESPECTO A COMO EMITIR INSTRUCCIONES, ASIGNACIONES, ÓRDENES Y GUÍAS Y SUPERVISAR A LOS EMPLEADOS.
  - COMPARARÁ DIVERSOS PROCEDIMIENTOS DE ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN Y LOS RESPECTIVOS MECANISMOS PARA CORREGIR DESVIACIONES DE DESEMPEÑO.

### ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

SE COMBINARÁN TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS CENTRADOS EN LA INICIATIVA DEL INSTRUCTOR Y EN LA DE LOS PARTICIPANTES QUE ORIENTAN LAS ACTIVIDADES PARA QUE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE SE ADAPTEN A LAS NECESIDADES, INTERESES, PROBLEMAS E INQUIETUDES DE CADA PARTICIPANTE.

DURACIÓN EN HORAS:

TEORÍA: 4

PRÁCTICA: 6



## CAPITULO 3

OBJETIVO PARTICULAR.- DISCUTIR LAS RAZONES POR LAS CUALES EL INTERÉS POR LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS RESULTA EL ENFOQUE MÁS POSITIVO Y REVISAR LAS FORMAS ESPECÍFICAS MEDIANTE LAS CUALES PUEDE APLICARSE ESTE ENFOQUE.

### TEMAS Y SUBTEMAS

3. EL GERENTE ANTE EL FACTOR HUMANO.
  - 3.1 RELACIONES HUMANAS INTERPERSONALES.
  - 3.2 COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS.
  - 3.3 MOTIVACIÓN Y PERSUASIÓN.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

EL PARTICIPANTE:

- IDENTIFICARÁ LA IMPORTANCIA, EFECTOS Y OBSTÁCULOS PARA LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS.
- VALIDARÁ LAS DEFINICIONES, BARRERAS Y FACTORES QUE AFECTAN A LA COMUNICACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA MORAL DEL EQUIPO DE TRABAJO.
- DISEÑARÁ UN MÉTODO PARA MANEJAR EN FORMA EFICAZ LA ACCIÓN DISCIPLINARIA, LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EL CONFLICTO ENTRE LOS EMPLEADOS.

### ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

SE EXPONDRÁN LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA MOTIVACIÓN Y SE PRESENTARÁN MODELOS PARA TRATAR CON LOS EMPLEADOS, CADA MODELO SERÁ TRATADO CON UN PROCEDIMIENTO QUE PERMITA LA PROGRESIÓN PLANEADA DE ACTIVIDADES Y CONCEPTOS.

DURACIÓN EN HORAS

TEORÍA: 4

PRÁCTICA: 7

## TEMA 4

OBJETIVO PARTICULAR.- ESPECIFICAR LOS ORÍGENES, MECANISMOS Y SIGNIFICADO DE DIFERENTES MODELOS DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA QUE CADA PARTICIPANTE EVALÚE SUS PROPIAS CONDUCTAS Y TENDENCIAS DE LIDERAZGO.

### TEMAS Y SUBTEMAS

4. EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA.
  - 4.1. DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.
  - 4.2. TOMA DE DECISIONES.
  - 4.3. ELECCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

EL PARTICIPANTE:

- ANALIZA LAS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS QUE SE REQUIEREN PARA DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE DELEGAR, POR SER ÉSTA UNA DE LAS CUALIDADES MÁS PRODUCTIVAS DEL GERENTE.
- PONDERARÁ DIFERENTES MÉTODOS PARA LA SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS CONSIDERANDO RIESGOS Y VENTAJAS, PARA DESARROLLAR LA HABILIDAD DECISORIA.
- IDENTIFICARÁ DIVERSOS ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN HUMANA INVOLUCRADOS EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL.

### ACTIVIDADES DE INSTRUCCION

SE INCORPORARÁN EXPERIENCIAS DE LOS PARTICIPANTES QUE TENGAN UNA DECIDIDA SIGNIFICACIÓN PARA LOS OBJETIVOS DEL TEMA Y LOS PROPÓSITOS ORGANIZACIONALES. SE UTILIZARÁ EQUIPO DIDÁCTICO COMO UN MEDIO PARA FACILITAR EL APRENDIZAJE DEFINIDO.

DURACIÓN EN HORAS

TEORÍA: 5

PRÁCTICA: 8

## TÉNICAS DE INSTRUCCION

TÉNICAS DE INSTRUCCIÓN A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR.

1.- MÉTODO EXPOSITIVO MIXTO: EXPOSICIÓN DE TEMAS Y CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE POR MEDIO DE ESTUDIO DIRIGIDO.

MÉTODO DE LA COOPERACIÓN: TRABAJO CONJUNTO DEL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTES, Y ÉSTOS EN GRUPOS.

MÉTODO DEL INTERROGATORIO: EXPOSICIÓN ORAL DE PARTE DE LOS PARTICIPANTES, EN RESPUESTA A UNA SERIE DE INTERROGANTES.

MÉTODO DE PROBLEMAS: EL INSTRUCTOR PROPONE SITUACIONES PROBLEMÁTICAS A LOS PARTICIPANTES QUE PARA SOLUCIONAR DEBERÁN REALIZAR INVESTIGACIONES.

2.- EL MÉTODO DE PROYECTOS: SE LLEVARÁ A LOS PARTICIPANTES, INDIVIDUALMENTE O EN GRUPO, A PROYECTAR PROTOCOLOS ADMINISTRATIVOS.

TÉCNICA DE CASOS: PROPONER A LA CLASE SITUACIONES REALES, QUE YA HAN SIDO SOLUCIONADAS O CRITICADAS PARA QUE SE ENCARE NUEVAMENTE.

PROCEDIMIENTO DEL INCIDENTE: RECONSTRUCCIÓN DE UN HECHO DESTINADO A DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE ANÁLISIS.

MÉTODO PRÁCTICO-TEÓRICO: SE LLEVA A LOS PARTICIPANTES A REALIZAR ACTIVIDADES PRÁCTICAS ANTES DE INICIAR EL ESTUDIO TEÓRICO.

MÉTODO EXPOSITIVO: PRESENTACIÓN DE LOS TEMAS LÓGICAMENTE ESTRUCTURADOS.

3.- MÉTODO DE TAREAS DIRIGIDAS: COMPLEMENTACIÓN DE LA EXPOSICIÓN CON EJECUCIÓN DE TAREAS - POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES.

TRABAJOS DE LABORATORIO: LOS PARTICIPANTES SE COLOCAN ANTE UNA SITUACIÓN PRÁCTICA DE - EJECUCIÓN, SEGÚN UNA DETERMINADA TÉCNICA Y RUTINA.

MÉTODO DE DISCUSIÓN: EN PEQUEÑOS GRUPOS LOS PARTICIPANTES SE REUNEN PARA REFLEXIONAR Y COMPRENDER UN HECHO Y SACAR CONCLUSIONES.

MÉTODO EXPOSITIVO: PRESENTACIÓN LÓGICA DE TEMAS ESTRUCTURADOS.

4.- MÉTODO EXPOSITIVO: PRESENTACIÓN DE LOS TEMAS LÓGICAMENTE ESTRUCTURADOS.

TRABAJOS INDIVIDUALES: CONCERTADOS ENTRE EL INSTRUCTOR Y LOS PARTICIPANTES, TENIENDO PRESENTE PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE FORMACIÓN.

MÉTODO DEL DEBATE: CUANDO SE PRETENDE LLEGAR A CONCLUSIONES SI UN TEMA SUSCITA POSICIONES CONTRARIAS.

MÉTODO DEL INTERROGATORIO: EXPOSICIÓN ORAL DE PARTE DE LOS PARTICIPANTES, EN RESPUESTA A UNA SERIE DE INTERROGANTES.

## RECURSOS DIDACTICOS

### RECURSOS DIDÁCTICOS A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR:

- 1.- ESQUEMAS: PARA RESUMIR, CONTRASTAR Y COMPARAR DEFINICIONES Y CONCEPTOS.  
GRÁFICAS: PARA ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y PARA PRESENTAR RESÚMENES.  
FOLLETOS: PARA EL ESTUDIO DE UN TEMA EN PARTICULAR.  
PIZARRÓN: PARA DESTACAR PUNTOS IMPORTANTES DE LA EXPOSICIÓN.  
RETROPROYECTOR: CON FINALIDADES DE ILUSTRACIÓN.
- 2.- PIZARRÓN: PARA PRESENTAR ESBOZOS, RESÚMENES O IDEAS DIRECTIVAS.  
PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS: PRESENTACIÓN GRUPAL DE AMPLIA INFORMACIÓN.  
PELÍCULAS: PARA TRASMITIR ESTÍMULOS Y EXPERIENCIAS RECREANDO ACONTECIMIENTOS.  
APUNTES: MEMORIA ESCRITA DE LOS TEMAS TRATADOS QUE SERÁN REVISADOS EN CLASE.  
DIAPOSITIVAS: PARA ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN GRUPAL E IDENTIFICAR CONCEPTOS CLAVE.
- 3.- GRABACIONES: COMO APOYO A LA EXPOSICIÓN PARA ENRIQUECER Y ACRECENTAR EL APRENDIZAJE.  
PIZARRÓN: PARA EXPLICAR DIAGRAMAS, PALABRAS Y ENUNCIADOS.  
APUNTES: PARA ABUNDAR SOBRE TEMAS EXPUESTOS.  
DIAPOSITIVAS: PARA ESTIMULAR COMENTARIOS, PREGUNTAS E IDEAS.  
RETROPROYECTOR: PARA PRESENTAR INFORMACIÓN CONTRASTANTE, COMPLEMENTARIA O NOVEDOSA.
- 4.- PIZARRÓN: PARA PRESENTAR CONCLUSIONES INDIVIDUALES Y GRUPALES, PARA PUNTUALIZAR CONCEPTOS.  
ROTAFOLIO: PARA EXHIBIR INFORMACIÓN EN FORMA GRADUAL Y LÓGICA.  
RETROPROYECTOR: PARA CONCENTRAR LA ATENCIÓN GRUPAL EN LA DISCUSIÓN DE ASUNTOS PARTICULARES, Y APUNTES PARA RESPALDAR EL TRABAJO EN PEQUEÑOS GRUPOS.

## EVALUACION

SE UTILIZARÁN EVALUACIONES CONTINUAS A LO LARGO DEL EVENTO, EN MOMENTOS OPORTUNOS Y POSIBLES. DE ACUERDO AL TEMA TRATADO Y A LAS POSIBILIDADES DE APRENDIZAJE GRUPAL SE DETERMINARÁN LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN, TALES COMO:

- OBSERVACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE CADA PARTICIPANTE.
- LA CALIDAD Y FRECUENCIA DE LAS RESPUESTAS DEMANDADAS POR EL INSTRUCTOR.
- LA REDACCIÓN DESARROLLADA CON BASE EN UN TEMA, ACOMPAÑADO DE UN PLAN DE DESENVOLVIMIENTO.
- LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
- LA REALIZACIÓN DE TAREAS QUE REQUIERAN LA SOLUCIÓN DE UNA DIFICULTAD.
- EL SEGUIMIENTO DE RESULTADOS DEL PROCESO DE E-Á QUE CONSISTE EN SEGUIR A LOS ALUMNOS PARA VERIFICAR SU APRENDIZAJE REAL EN EL EJERCICIO DE SU PUESTO.

### 4.3 EVALUACION PEDAGOGICA.

NO EXISTE PANACEA PARA EL DESARROLLO DE GERENTES COMO TAMPOCO LOS GERENTES DE MAYOR EDAD NO SE TRANSFORMAN EN DECHADO DE VIRTUDES GERENCIALES DE LA NOCHE A LA MAÑANA. ES TAREA ARDUA -- APRENDER A HACER UNA TAREA DIFICIL CON MAYOR EFICIENCIA. MAS AÚN, NO OBSTANTE LOS ESFUERZOS QUE SE DESPLIEGAN EN APRENDER, -- LOS GERENTES NO PUEDEN LLEVARSE COMOCIMIENTOS ÚTILES NI AUMENTO EN SU DESTREZA COMO RESULTADO DE NINGUNA EXPERIENCIA, A MENOS QUE ESTE LE BRINDE TRES ELEMENTOS ESENCIALES DE LA ENSEÑANZA: IDEAS NUEVAS, PRÁCTICA EN SU USO Y RETROALIMENTACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS. EL ENFOQUE QUE HEMOS DESCRITO FUE PROYECTADO CON EL FIN DE COMBINAR ESTOS ELEMENTOS ESENCIALES DENTRO DEL PROCESO DE E-A DE UNA EXPERIENCIA CONTROLADA PARA MEJORAR EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y LA TOMA DE DECISIONES. TODO ESTO -- BAJO EL CRITERIO CONCEPTUAL QUE REQUIERE DE PARTE DE LOS PARTICIPANTES ESFUERZO, AUTODISCIPLINA Y CONCENTRACIÓN.

LA ESTRATEGIA EDUCATIVA PROPUESTA REQUIERE DE DESTREZA PARA SU UTILIZACIÓN; PERO UNA VEZ DOMINADO SU USO, LAS IDEAS NO PODRÁN OLVIDARSE. SE CONVIERTEN EN UNA FORMA DE DIRIGIR QUE PRODUCE RECOMPENSAS SUSTANCIALES Y CONTINUAS. TANTO PARA EL GERENTE COMO PARA LA EMPRESA, LA APLICACIÓN DE ESTAS IDEAS SIGNIFICA UN MEJOR USO DE LOS RECURSOS Y DE LA INFORMACIÓN QUE SE TIENE A MANO, Y ESTO A SU VEZ SIGNIFICA QUE EL COSTO DE ADQUI-

RIR Y DOMINAR HABILIDADES GERENCIALES SE RECUPERA CON CRECES.

PARA OBTENER RESULTADOS POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS APRENDIDOS, RESULTA FUNDAMENTAL PLANEAR ADECUADAMENTE - TAL APLICACIÓN Y PREPARARSE PARA ELLA. NO DEBE SUPONERSE QUE- ESTA SERÁ UNA SITUACIÓN AUTOMÁTICA SÓLO PORQUE LOS CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS HAYAN SIDO ESTUDIADOS Y PRACTICADOS EN LA PRE-- SENTACIÓN. PUES SI NO EXISTE UNA PLANIFICACIÓN Y UNA PREPARA-- CIÓN PARA APLICARLA, LA ENSEÑANZA NO TIENE EFECTOS DURADEROS Y LOS RESULTADOS SURGIRÁN MÁS BIEN POR CASUALIDAD.

COMO EN CUALQUIER OTRO PROCESO EDUCATIVO FORMAL, LA EVALUACIÓN EN LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO GERENCIAL CONSISTE EN LA COM-- PROBACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS REFERENTES A UN HECHO EN CON-- SIDERACIÓN PARA, POSTERIORMENTE, EMITIR JUICIOS DE VALOR.

PARA APRECIAR CON OBJETIVIDAD LOS RESULTADOS EN LA PROPUESTA, - ES NECESARIO EVALUAR A LO LARGO DEL EVENTO EL PROGRESO DE LA - ENSEÑANZA Y DEL APRENDIZAJE, ESTO NOS PERMITE ACLARAR DESDE EL INICIO SI LOS PROCEDIMIENTOS SON LOS ADECUADOS PARA FACILITAR- EL CAMBIO DE CONDUCTA DEL SUJETO QUE APRENDE, AL MISMO TIEMPO- NOS PERMITE DETECTAR EL MOMENTO EN EL QUE SE PRESENTA ALGUNA - FALLA, PARA ACTUAR EN CONSECUENCIA.

DE ESTE MODO LA EVALUACIÓN SE CONVIERTE EN UN RECURSO APROPIA-



DO PARA EL ADECUADO DESENVOLVIMIENTO DEL PROGRAMA GERENCIAL -- PORQUE NOS PERMITE CONOCER LOS CAMBIOS DE CONDUCTA PRODUCIDOS- EN EL PARTICIPANTE.

AL IDENTIFICAR LOS RESULTADOS MOSTRADOS EN LA EVALUACIÓN INICIAL NOS PERMITE TOMAR LAS PRIMERAS DECISIONES PERTINENTES PARA EVITAR ERRORES EN LA INSTRUCCIÓN. CONFORME AVANZA EL PROCESO DE E-A LA EVALUACIÓN FORMATIVA POSIBILITA ADECUAR EL CONTENIDO Y LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE ESTÉN DESARROLLANDO. AL FINAL DEL PROGRAMA SE APLICARÁ OTRA EVALUACIÓN CUYOS RESULTADOS- SE UTILIZARÁN PARA DESARROLLAR FUTURAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.

DE ESTE MODO, LA EVALUACIÓN SE TORNA INTEGRAL, SISTEMÁTICA Y PERMANENTE, TANTO PARA ADQUIRIR CONOCIMIENTOS COMO PARA DESARROLLAR DESTREZAS Y HABILIDADES, ASÍ COMO PARA INDICAR DISPOSICIÓN E INTERÉS.

COMO ESTE PROGRAMA DE FORMACIÓN GERENCIAL DESARROLLA CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y ACTITUDES, PARA EVALUARLO, ES NECESARIO TENER UN PLAN ADECUADO A LO QUE SE DESEA CORROBORAR.

PARA EVALUAR CONOCIMIENTOS O HABILIDADES INTELECTUALES SE REQUIERE QUE EL PARTICIPANTE REALICE ACTIVIDADES EN LAS QUE TENGA QUE RESOLVER PROBLEMAS APLICANDO LA INFORMACIÓN OBTENIDA AN

TICIPADAMENTE. EN EL CASO DE DESTREZAS Y HABILIDADES, LA OBSERVACIÓN Y LA DESCRIPCIÓN PRECISA DE LA CONDUCTA, SON PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE UTILIZADOS PARA EVALUAR. LOS INSTRUMENTOS DE CONTROL COMO LISTAS DE VERIFICACIÓN, ESCALAS ESTIMATIVAS, REGISTRO ANECDÓTICO, LISTAS DE CONTROL, SON ALGUNOS DE LOS UTILIZADOS. PARA EVALUAR INTERÉS, VALORES, OPINIONES Y ACTITUDES DE LOS PARTICIPANTES SE PRECISA REUNIR SISTEMÁTICAMENTE INDICADORES O EVIDENCIAS DEL CRECIMIENTO Y APARICIÓN DE TALES ACTITUDES. EN SITUACIONES REALES O SIMULADAS PODRÁ APRECIARSE LA MANIFESTACIÓN DE LA CONDUCTA DEL PARTICIPANTE; PUEDEN EMPLEARSE TÉCNICAS DE ESCALAS ESTIMATIVAS DE ACTITUDES.

PARA VERIFICAR LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA SE PROPONE DARLE SEGUIMIENTO, ÉSTA ES LA FORMA CONTINUADA DE LA EVALUACIÓN, ES CONVENIENTE APLICARLO ALGÚN TIEMPO DESPUÉS DE CONCLUIDO EL PROGRAMA CON EL FIN DE VERIFICAR LOS RESULTADOS. ENTRE LAS TÉCNICAS MÁS IMPORTANTES DE SEGUIMIENTO ESTÁ EL DISEÑO DE UN PLAN DE REUNIONES Y ENTREVISTAS DONDE SE CONSIDEREN FACTORES COMO: SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZOS, EVALUACIÓN PERIÓDICA DEL PROGRAMA CONTROL ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS Y FACILIDAD PARA ADOPTAR EL PROGRAMA A NUEVAS NECESIDADES.

LA COMUNICACIÓN FLUIDA ES UN FACTOR QUE DEBE TOMARSE EN CUENTA PARA QUIÉNES SERÁN LOS RESPONSABLES DE REALIZAR EL SEGUIMIENTO, SÓLO DE ESTA FORMA SE GARANTIZA LA CONTINUIDAD DE LA CAPA-

CITACIÓN, CONVIRTIÉNDOSE ENTONCES EN UNA ACTIVIDAD DINÁMICA --  
CON PROPÓSITOS FORMATIVOS Y DE RETROALIMENTACIÓN.

## RESUMEN Y CONCLUSIONES.

EL PEDAGOGO TIENE UNA INCURSIÓN CADA VEZ MAYOR EN LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN DIVERSOS SECTORES DE LA ECONOMÍA NACIONAL.

EN ESTE CAMPO PROFESIONAL LA PREOCUPACIÓN DEL PROFESIONISTA DE LA PEDAGOGÍA ES LA DE ENCONTRAR UNA CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS QUE TENGAN MAYOR VINCULACIÓN CON LAS NECESIDADES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES RELATIVAS A LA PRODUCTIVIDAD.

PARA LOS PROPÓSITOS DE ESTE ESTUDIO SE HA TOMADO A LA CAPACITACIÓN Y AL DESARROLLO COMO PROCESOS EMINENTEMENTE EDUCATIVOS -- QUE AYUDAN AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD; SON CONCEPTOS QUE FORMAN PARTE DE LOS PROCESOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

ENTENDEMOS QUE LAS DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO SE RELACIONAN CON EL TIEMPO. LA CAPACITACIÓN SE REFIERE A LAS NECESIDADES INMEDIATAS; MIENTRAS QUE EL DESARROLLO BUSCA ALCANZAR OBJETIVOS A LARGO PLAZO. AMBOS PROCESOS AYUDAN TANTO AL EMPLEADO COMO A LA ORGANIZACIÓN A ENFRENTAR LOS CAMBIOS EN TANTO SATISFACEN NECESIDADES FORMATIVAS.

LA PROPUESTA TÉCNICA QUE FUNDAMENTE NUESTRO TRABAJO ES LA TECNOLOGÍA EDUCATIVA Y LOS PRINCIPIOS DE LA ANDRAGOGÍA O EDUCACIÓN DE ADULTOS, EN TANTO SE BASAN EN EL ESTUDIOS DE LAS TEORÍAS PSICOLÓGICAS, TEORÍA DE SISTEMAS Y TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN. DESDE ESTAS PERSPECTIVAS, LOS ELEMENTOS INTERVINIENTES EN NUESTRA ESTRUCTURA DIDÁCTICA SON: LOS OBJETIVOS, EL CONTENIDO, LAS ESTRATEGÍAS, LOS PARTICIPANTES Y EL INSTRUCTOR.

NUESTRA APORTACIÓN SE RELACIONA CON EL AREA DE DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN, EN TANTO NOS OCUPAMOS DE LA ORDENACIÓN PEDAGÓGICA DE ACTIVIDADES DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE ADULTOS EN LAS EMPRESAS. DADO QUE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO SIGNIFICAN LA ORQUESTACIÓN DE PROCESOS SISTEMÁTICOS, CUYO RESULTADO ES EL APRENDIZAJE O LA MEJORÍA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES, ES EL PEDAGOGO QUIÉN SE OCUPA DE ORGANIZAR LOS CONTENIDOS Y ELEGIR LOS MÉTODOS ADECUADOS DE FORMACIÓN. EN ESTO CONSISTE PRECISAMENTE NUESTRA PROPUESTA.

EL SECTOR DONDE SE APLICA LA PROPUESTA DE FORMACIÓN GERENCIAL ES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EN LA CUAL SE CONSIGNA ENTRE SUS PRINCIPIOS LA NECESIDAD DE CAPACITAR A LOS SERVIDORES PÚBLICOS PARA LA REALIZACIÓN DE LOS PROPÓSITOS DEL GOBIERNO.

LA EMPRESA PÚBLICA SE ENCARGA DE LAS OPERACIONES QUE TIENEN COMO PROPÓSITO LA REALIZACIÓN O EL CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA -

PÚBLICA, SON ORGANIZACIONES QUE SE CONSTITUYEN CON LA FINALIDAD DE SATISFACER NECESIDADES COLECTIVAS, POR ELLO OBEDECE A OBJETIVOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA PARA SER UTILIZADA COMO ELEMENTO REDISTRIBUIDOR DEL INGRESO PROPORCIONANDO LA INFRAESTRUCTURA QUE COMO PAÍS SE REQUIERE.

LA EMPRESA PÚBLICA PARA LA CUAL SE HA DISEÑADO ESTE TRABAJO ES CONASUPO, LA CUAL SE ENCARGA DE LA REGULACIÓN DE LOS MERCADOS DE SUBSISTENCIAS POPULARES, EL FOMENTO A SU PRODUCCIÓN Y EL COMBATE AL INTERMEDIARISMO Y LA ESPECULACIÓN EN COMERCIALIZACIÓN.

ACTUALMENTE CONASUPO SUFRE UNA GRAN VARIEDAD DE PROBLEMAS QUE BIEN PODRÍAN SER RESUELTOS MUCHOS DE ELLOS (ASÍ LO INDICARON LOS RESULTADOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN) SI LOS GERENTES RECIBIERAN FORMACIÓN SISTEMÁTICA Y PERMANENTE PARA DIRIGIR Y ADMINISTRAR APROPIADAMENTE LOS RECURSOS DE LAS ÁREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD.

POR ELLO IMPLEMENTAMOS EL PROGRAMA "FORMACIÓN PROFESIONAL DE GERENTES PARA LA EMPRESA CONASUPO", TAL PROGRAMA LO HEMOS CONCEPTUALIZADO COMO UN PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DINÁMICO ADECUADO A LAS NECESIDADES DE LOS INVOLUCRADOS, CONSTITUIDO CON EL PROPÓSITO DE SER UNA ESTRATEGIA INFORMATIVA Y FORMATIVA.

SOBRE ESTAS BASES LA ESTRATEGIA EDUCATIVA LA ELABORAMOS PENSANDO QUE EL DESARROLLO GERENCIAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEBE PROPORCIONAR AL INDIVIDUO LA FORMACIÓN NECESARIA PARA COMPRENDER Y MANIPULAR SU TRABAJO, PARA PERFECCIONARSE POR MEDIO DE ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE LE PERMITAN AMPLIAR SU HORIZONTE PROFESIONAL A TRAVÉS DEL ACCESO A UN MAYOR NÚMERO DE OPCIONES PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN SU TRABAJO.

LA ESTRATEGIA SEGUIDA ESTUVO DETERMINADA POR LAS NECESIDADES DETECTADAS EN LA POBLACIÓN A CAPACITAR, LO QUE DETERMINÓ LA FORMA DE ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y FINALIDAD DE LA ACCIÓN EDUCATIVA. AL ESTRUCTURAR EL CONTENIDO BUSCAMOS QUE TUVIERA UNA EXIGENCIA DERIVADA DEL PERFIL PROFESIONAL DEL GERENTE DE CONASUPO, ACORDE A LAS NECESIDADES PSICOLÓGICAS DEL ADULTO.

DE ESTA MANERA, LOS OBJETIVOS PUEDEN SER CUBIERTOS POR EL PARTICIPANTE EN TANTO LOS CONTENIDOS ESTÁN ORGANIZADOS DEBIDAMENTE. LAS ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN TIENEN COMO FUNDAMENTO LA PARTICIPACIÓN DEL ADULTO EN LA ORGANIZACIÓN DE SU PROPIO APRENDIZAJE Y DE LA VISIÓN DE QUE EL APRENDIZAJE DEBE SER EN FORMA GRADUAL, CON EL OBJETO DE QUE EL ADULTO SE CONVIERTA EN SU PROPIO ARTÍFICE DE FORMACIÓN Y GENUINO CREADOR DE SU PROCESO EDUCATIVO Y HAGA SUYA LA ACCIÓN EDUCATIVA EN SUS MÚLTIPLES ASPECTOS.

CON ESTA ÓPTICA LAS ESTRATEGIAS DE INSTRUCCIÓN INTENTAN TRADUCIR LA LÓGICA DEL CONTENIDO A CONDICIONES OPERATIVAS PARA SER EJECUTADAS EN CURSOS. LOS RECURSOS SELECCIONADOS SON CONDICIÓN NECESARIA PARA LA OPERATIVIDAD DIDÁCTICA. EL PAPEL DEL INSTRUCTOR, EN ESTA PROPUESTA, CONSISTE EN IMPARTIR LA INFORMACIÓN Y ORGANIZAR LOS MÉTODOS ESFORZÁNDOSE PARA QUE EL APRENDIZAJE TENGA REFERENCIA CONCRETA A LA REALIDAD Y A LA DISCIPLINA DE ESTUDIO.

ESTO ES, ENTONCES, NUESTRA PROPUESTA, UN PRODUCTO DE LOS CONCEPTOS PRIMORDIALES DEL MARCO TEÓRICO ELEGIDO Y DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL DE DIVERSAS ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. SU VALOR YACE EN PONER LOS PROBLEMAS DE FORMACIÓN GERENCIAL Y SUS POSIBLES SOLUCIONES EN UNA PERSPECTIVA DIDÁCTICA. LA PROPUESTA ES SÓLO UNA GUÍA PARA LA CONFORMACIÓN DE OTROS PROGRAMAS MÁS AMBICIOSOS Y COMPLETOS.



## A N E X O 1

EN 1979 EL CONGRESO DE LA UNIÓN RECIBIÓ UNA PROPUESTA PRESIDENCIAL, LA CUAL APROBÓ, SOBRE DIVERSAS INICIATIVAS DE REFORMA A LA CONSTITUCIÓN EN SUS ARTÍCULOS 25, 26, 27 FRACCIÓN -- XIX Y XX; 28 Y 73 FRACCIONES XXIX-D, XXIX-E, XXIX-F, QUE -- FUERON PUBLICADAS EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 3 DE FEBRERO DE 1983.

EN LA REFORMA AL ARTÍCULO 25 CONSTITUCIONAL, SE INTRODUCE EL CONCEPTO DE RECTORÍA DEL ESTADO, PARA GARANTIZAR QUE EL DESARROLLO NACIONAL SEA INTEGRAL, QUE FORTALEZCA LA SOBERANÍA DE LA NACIÓN Y SU RÉGIMEN DEMOCRÁTICO Y QUE, MEDIANTE EL FOMENTO DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y EL EMPLEO DE UNA MÁS JUSTA -- DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO Y LA DIGNIDAD DE LOS INDIVIDUOS, -- GRUPOS DE CLASES SOCIALES, CUYA SEGURIDAD PROTEGE LA CONSTITUCIÓN.

LAS REFORMAS AL SEGUNDO Y TERCER PÁRRAFO DE ESTE ARTÍCULO 25 CONSTITUCIONAL FUERON:

"EL ESTADO PLANEARÁ, CONDUCIRÁ, COORDINARÁ Y AUMENTARÁ LA ACTIVIDAD ECONÓMICA NACIONAL Y LLEVARÁ A CABO LA REGULACIÓN Y FOMENTO DE LAS ACTIVIDADES QUE DEMANDA EL INTERÉS GENERAL EN EL MARCO DE LIBERTADES QUE OTORGA ESTA CONSTITUCIÓN.

AL DESARROLLO ECONÓMICO NACIONAL CONCURRIRÁN, CON RESPONSABILIDAD SOCIAL, AL SECTOR PÚBLICO EL SECTOR SOCIAL Y EL SECTOR PRIVADO SIN MENOSCARO DE OTRAS FORMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE CONTRIBUYAN AL DESARROLLO DE LA NACIÓN".

EL ANTERIOR CONCEPTO DE RECTORÍA DEL ESTADO INCLUYE LA ECONOMÍA MIXTA, ENTENDIDA ÉSTA COMO UN SISTEMA INTEGRADO POR LOS SECTORES PÚBLICO, PRIVADO Y SOCIAL.

EL CUARTO PÁRRAFO DEL ARTÍCULO 25 QUE SE COMENTA, ESTABLECE QUE EL SECTOR PÚBLICO TENDRÁ A SU CARGO, DE MANERA EXCLUSIVA LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS QUE SE SEÑALAN EN EL ARTÍCULO 20, PÁRRAFO CUARTO DE LA CONSTITUCIÓN, MANTENIENDO SIEMPRE EL GOBIERNO FEDERAL LA PROPIEDAD Y EL CONTROL SOBRE LOS ORGANISMOS QUE EN SU CASO SE ESTABLEZCAN.

EN ESTE CUARTO PÁRRAFO SE FORTALECE LA SOBERANÍA NACIONAL, DADO QUE EL ESTADO QUEDA FACULTADO Y OBLIGADO A REGULAR, FOMENTAR Y PROMOVER LAS ACTIVIDADES QUE DEMANDE EL INTERÉS GENERAL, Y POR ELLO INTERVENDRÍA EN LA VIDA ECONÓMICA NACIONAL, SUSTRAYENDO PARA SÍ Y EXPLOTANDO LOS RECURSOS FUNDAMENTALES EN LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS QUE REQUIERE EL DESARROLLO NACIONAL.

EN EL SEXTO PÁRRAFO DE LA REFORMA AL ARTÍCULO 25, SE DEJA CLARAMENTE ESTABLECIDO LO SIGUIENTE:

"BAJO CRITERIOS DE EQUIDAD SOCIAL Y PRODUCTIVIDAD SE APOYARÁ E IMPULSARÁ A LAS EMPRESAS DE LOS SECTORES SOCIAL Y PRIVADO DE LA ECONOMÍA, SUJETÁNDOLOS A LAS MODALIDADES QUE DICTE EL INTERÉS PÚBLICO Y AL USO EN BENEFICIO GENERAL, DE LOS RECURSOS PRODUCTIVOS, CUIDANDO SU CONSERVACIÓN Y EL MEDIO AMBIENTE".

POR OTRA PARTE, EN EL SEXTO PÁRRAFO REFORMADO DEL ARTÍCULO 28 CONSTITUCIONAL, SE CUMPLE EL PROPÓSITO DE CONSTITUCIONALIZAR A LA EMPRESA PÚBLICA.

EN EFECTO, EN EL SE ESTABLECE QUE:

"EL ESTADO CONTARÁ CON LOS ORGANISMOS Y EMPRESAS QUE REQUIERA PARA EL EFICAZ MANEJO DE LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS A SU CARGO Y EN LAS ACTIVIDADES DE CARÁCTER PRIORITARIO DONDE, DE ACUERDO CON LAS LEYES PARTICIPE POR SÍ O CON LOS SECTORES SOCIALES Y PRIVADO". (1)

(1) "Evolución de las Estructuras CREADAS para la intervención del Estado en el Ramo de las Subsistencias Populares de 1937 a DICCONSA 1988". Documento interno DICCONSA.

## A N E X O 2

DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S. A. DE C. V.  
(DICCONSA)

### CONSTITUCION Y ESTATUTOS SOCIALES

POR ESCRITURA NÚMERO 40,071 DEL NOTARIO PÚBLICO NÚMERO 113 - DEL DISTRITO FEDERAL, SE CONSTITUYÓ LA EMPRESA CON FECHA 28- DE ABRIL DE 1986, PREVIO PERMISO DE LA SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES Y SE PROTOCOLIZARON SUS ESTATUTOS.

COMPañA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES	22,100	22,100'000,000.00
MAÍZ INDUSTRIALIZADO CONASUPO SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	230	230'000,000.00
LECHE INDUSTRIALIZADA CONASUPO, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	230	230'000,000.00
TRIGO INDUSTRIALIZADO CONASUPO, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	230	230'000,000.00
INDUSTRIAS CONASUPO, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	230	230'000,000.00
T O T A L :	23,020	23,020'000,000.00

### OBJETO

LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO:

PROMOVER, CONSTITUIR, ORGANIZAR, EXPLOTAR Y TENER PARTICIPACIÓN MAYORITARIA EN EL CAPITAL Y PATRIMONIO DE TODO GÉNERO - DE EMPRESAS COMERCIALES, DE SERVICIOS O DE CUALQUIER OTRA ÍNDOLE, RELACIONADAS CON LA REGULACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL MERCADO DE LOS BIENES QUE SE CONSIDEREN DE CONSUMO NECESARIO PARA LA ALIMENTACIÓN, LA SALUD Y EL BIENESTAR FÍSICO PRINCIPALMENTE DE LOS SECTORES DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE DÉBILES QUE TIENDAN A LOGRAR EL DESARROLLO EQUILIBRADO DE LA PRODUCCIÓN DE ESTAS SUBSISTENCIAS, SU COMERCIALIZACIÓN EFICIENTE, EL AUMENTO DEL PODER REAL DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES DE ESCASOS RECURSOS Y EL AUMENTO TAMBIÉN DEL INGRESO DE LOS PRODUCTORES DE BAJOS RECURSOS, ASÍ COMO PARTICIPAR EN SU ADMINISTRACIÓN O LIQUIDACIÓN, DANDO CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS DEL DECRETO DE CREACIÓN DE CONASUPO.

ESTAS EMPRESAS FORMARÁN PARTE DE UNA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA INTEGRADA DE ACOPIO-ALMACENAMIENTO-TRANSPORTE-INDUSTRIALIZACIÓN-DISTRIBUCIÓN AL MAYOREO-DISTRIBUCIÓN AL MENUDEO, COMO PARTES INTEGRANTES DEL SISTEMA CONASUPO.

ESTA DECLARACIÓN SE INSERTARÁ EN EL OBJETO DE TODAS LAS EMPRESAS SUBSIDIARIAS.

-----  
-----  
LA PRESTACIÓN O CONTRATACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS, CONSULTI

VOS Y DE ASESORÍA, ASÍ COMO LA CELEBRACIÓN DE LOS CONTRATOS-  
Y CONVENIOS PARA LA REALIZACIÓN DE ÉSTOS FINES.

## DIRECTIVOS

LA SOCIEDAD SERÁ ADMINISTRADA POR UN CONSEJO DE ADMINISTRA--  
CIÓN, Y HABRÁ UN DIRECTOR GENERAL.

### CONSEJO DE ADMINISTRACION

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN LO INTEGRARÁN EL SECRETARIO DE-  
COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL Y EL DIRECTOR GENERAL DE LA --  
COMPAÑÍA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES Y LAS DEMÁS PER-  
SONAS QUE DESIGNE LA ASAMBLEA DE ACCIONSITAS, CON UN NÚMERO-  
MÍNIMO DE CINCO MIEMBROS PROPIETARIOS Y UN MÁXIMO DE OCHO, E  
IGUAL NÚMERO DE MIEMBROS SUPLENTE. TENDRÁ ADEMÁS, UN COMI-  
TÉ EJECUTIVO QUE SERÁ PRESIDIDO INVARIABLEMENTE POR EL DIREC-  
TOR GENERAL DE LA CONASUPO E INTEGRADO POR LOS MIEMBROS QUE-  
ÉSTE DESIGNE, DENTRO DE LOS CONSEJEROS NOMBRADOS Y EN EL NÚ-  
MERO QUE CONSIDERE NECESARIO PARA EL DESEMPEÑO DE SU FUNCIÓN  
Y TENDRÁ LAS FACULTADES A QUE SE REFIERE EL ACUERDO QUE ESTA  
BLECE LOS LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA INTEGRACIÓN Y FUN--

CIONAMIENTO DE LOS ORGANOS DE GOBIERNO DE LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL PERTENECIENTE AL SECTOR COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, DE FECHA VEINTISIETE DE MARZO DE MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y CUATRO.

EL PRESIDENTE PROPIETARIO SERÁ SIEMPRE EL SECRETARIO DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL Y EL VICEPRESIDENTE EL DIRECTOR GENERAL DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES.

EL CONSEJO SE REUNIRÁ CUANDO MENOS CADA TRES MESES EN SESIÓN ORDINARIA Y EN SESIÓN EXTRAORDINARIA SIEMPRE QUE SEA CITADO POR EL PRESIDENTE, POR LA MAYORÍA DE LOS MIEMBROS DEL PROPIO CONSEJO O POR EL COMISARIO.

LAS EMPRESAS SUBSIDIARIAS O CONTROLADAS.

ES EL NOMBRE QUE SE LE DA A LAS EMPRESAS CUYAS ACCIONES HAN SIDO ADQUIRIDAS EN UNA MAYORÍA SUPERIOR AL 50% POR OTRA LLAMADA CONTROLADORA.

UNA VEZ QUE SE CONSTITUYÓ LA EMPRESA CONTROLADORA DICCONSA, EN EL PRIMER CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ESTA ENTIDAD Y QUE TUVO LUGAR AL 16 DE JULIO DE 1986, PRESIDIDO POR EL C. SECRETARIO DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL Y POR EL C. DIRECTOR GENERAL DE LA CONASUPO, EL DIRECTOR GENERAL DE DICCONSA PROPUSO A LOS SEÑORES CONSEJEROS LO SIGUIENTE:

"EL ING. RAÚL SALINAS DE GORTARI COMUNICÓ QUE UNA VEZ ESTABLECIDA LA EMPRESA CONTROLADORA Y DE SERVICIOS, - LO CONSECUENTE PARA LOGRAR UNA MAYOR EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y DISMINUCIÓN DE GASTOS, ES DOTAR DE PERSONALIDAD JURÍDICA PROPIA A LAS SUCURSALES QUE LO AMERITEN, CREANDO EMPRESAS REGIONALES O ESTATALES SIN COSTO PRESUPUESTAL ADICIONAL. AL RESPECTO SE HAN REALIZADO LOS ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE EMPRESAS ESTATALES Y DESAGREGACIÓN DE LAS ACTUALES EMPRESAS REGIONALES EN OTRAS DE MENOR ESCALA, Y COMO RESULTADO DE ESTE ANÁLISIS, PROPONE A ESTE H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN LA DESAGREGACIÓN DE LAS SEIS EMPRESAS ACTUALES, EN EMPRESAS REGIONALES DE MENOR ESCALA Y EN EMPRESAS ESTATALES..."

A ESTA PROPUESTA RECAYÓ EL ACUERDO 9/I/86: "SE APRUEBA EL PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN PROPUESTO POR EL DIRECTOR GENERAL".

A FINALES DE 1986 SE CONSTITUYERON LAS SIGUIENTES EMPRESAS - CON PERSONALIDAD JURÍDICA Y PATRIMONIO PROPIOS Y COMO SUBSIDIARIAS DE DICCONSA:

DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL ESTADO DE MEXICO S.A. DE C.V.

DISTRIBUIDORA CONASUPO DE HIDALGO, S. A. DE C. V.

DISTRIBUIDORA CONASUPO DE CAMPECHE, S. A. DE C. V.



DISTRIBUIDORA CONASUPO DE OAXACA, S. A. DE C. V.  
DISTRIBUIDORA CONASUPO DE MICHOACAH, S. A. DE C. V.  
DISTRIBUIDORA CONASUPO DE SINALOA, S. A. DE C. V.  
DISTRIBUIDORA CONASUPO DE SONORA, S. A. DE C. V.  
DISTRIBUIDORA CONASUPO DE TAMAULIPAS, S. A. DE C. V.  
DISTRIBUIDORA CONASUPO DE VERACRUZ, S. A. DE C. V.

TODAS ESTAS SUBSIDIARIAS QUE SE ACABAN DE ENUMERAR, SON DE -  
CARÁCTER ESTATAL Y OPERAN EN LA ENTIDAD FEDERATIVA A LA QUE-  
SE REFIERE SU DENOMIANCIÓN.

ADEMÁS, TAMBIÉN A FINES DE 1986 SE CONSTITUYÓ:

DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL BAJIO, S. A. DE C. V.

(REGIONAL QUE ABARCA LOS ESTADOS DE QUERÉTARO Y GUANAJUATO)

DISTRIBUIDORA CONASUPO NORTE-CENTRO, S. A. DE C. V.  
(QUE COMPRENDE LOS ESTADOS DE CHIHUAHUA Y DURANGO)

DISTRIBUIDORA CONASUPO PENINSULAR, S. A. DE C. V.  
(QUE OPERA EN LOS ESTADOS DE YUCATÁN Y QUINTANA ROO)

ESTAS TRES ÚLTIMAS EMPRESAS SON LAS QUE SE PROPUSIERON COMO-

REGIONALES DE MENOR ESCALA,

ADEMÁS, SUBSISTIERON AUNQUE CON UN CAMPO DE OPERACIONES MÁS-  
REDUCIDO, POR LA DESAGREGACIÓN DE SUCURSALES QUE COBRARON AU-  
TONOMÍA Y SE TRANSFORMARON EN EMPRESAS INDEPENDIENTES:

DISTRIBUIDORA CONASUPO METROPOLITANA, S.A. DE C.V.  
(OPERA SÓLO EN EL DISTRITO FEDERAL)

DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL CENTRO, S.A. DE C.V.  
(QUE CONSERVÓ LOS ESTADOS DE JALISCO, COLIMA, AGUASCALIENTES,  
NAYARIT Y ZACATECAS).

DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NORTE, S.A. DE C.V.  
(QUE MANTUVO EL TERRITORIO DE OPERACIONES CONSTITUIDO POR LOS  
ESTADOS DE NUEVO LEÓN, COAHUILA Y SAN LUIS POTOSÍ).

DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.  
(QUE DESEMPEÑA SU OBJETO SOCIAL EN LOS DOS ESTADOS DE BAJA -  
CALIFORNIA).

DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL SUR, S.A. DE C.V.  
(QUE CONSERVÓ A LOS ESTADOS DE MORELOS, PUEBLA Y TLAXCALA)

DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL SURESTE, S.A. DE C.V.  
(QUE DESARROLLA SUS ACTIVIDADES EN LOS ESTADOS DE TABASCO Y-

DE CHIAPAS).

FINALMENTE, POR ESCRITURA DE FECHA 30 DE JUNIO DE 1988, SE CONSTITUYÓ:

DISTRIBUIDORA CONASUPO DE GUERRERO, S.A. DE C.V.  
(EMPRESA ESTATAL).

EN TODAS ESTAS EMPRESAS SUBSIDIARIAS, LA ACCIONISTA MAYORITARIA ES LA EMPRESA CONTROLADORA (DICCONSA).

ESPECIAL MENCIÓN MERECE LA ÚLTIMA DE LAS SUBSIDIARIAS ESTATALES, PORQUE EN ELLA, JUNTO CON DICCONSA QUE ES TENEDORA DE LA MAYORÍA DE LAS ACCIONES DEL CAPITAL SOCIAL, FIGURAN TAMBIÉN COMO SOCIOS EL GOBIERNO DEL ESTADO DE GUERRERO Y LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS SINDICALES DE LA CTM.

ESTAS EMPRESAS CONTROLADAS QUE SUMAN 19 SUBSIDIARIAS, SON ADMINISTRADAS POR UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y AL FRENTE DE ELLAS SE NOMBRA A UN GERENTE GENERAL.

EL PRESIDENTE PROPIETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ES EL DIRECTOR GENERAL DE LA CONASUPO Y EL VICEPRESIDENTE PERMANENTE ES: EL DIRECTOR GENERAL DE LA CONTROLADORA. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN TAMBIÉN LO INTEGRAN LOS TITULARES DE LAS DIRECCIONES DE ÁREA DE LA EMPRESA CONTROLADORA.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SUBSIDIARIAS, TIENE COMO FACULTAD INDELEGABLE, ESTABLECER EN CONGRUENCIA CON LOS PROGRAMAS SECTORIALES DE CONASUPO Y LOS PROGRAMAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE DISTRIBUIDORAS CONASUPO Y/O -- DICCONSA LAS POLÍTICAS GENERALES, ASÍ COMO DEFINIR LAS PRIORIDADES A QUE DEBERÁ SUJETARSE LA EMPRESA SUBSIDIARIA, RELATIVAS A PRODUCTIVIDAD, COMERCIALIZACIÓN FINANZAS, INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO Y ADMINISTRACIÓN EN GENERAL.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE QUE SE TRATA, PUEDE NOMBRAR Y REMOVER A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA EMPRESA SUBSIDIARIA QUE OCUPEN CARGOS CON LAS DOS JERARQUÍAS ADMINISTRATIVAS INFERIORES A LA GERENCIA GENERAL, Y APROBAR LA FIJACIÓN DE SUS SUELDOS Y PRESTACIONES DE MANERA CONGRUENTE CON LAS DEMÁS EMPRESAS SUBSIDIARIAS.

EL GERENTE GENERAL DE LA SUBSIDIARIA, POR SU PARTE, TIENEN LA OBLIGACIÓN DE ESTABLECER LOS MECANISMOS DE EVALUACIÓN QUE LE SEÑALE LA EMPRESA CONTROLADORA Y CONCENTRAR EN ESTA ÚLTIMA LAS UTILIDADES, PROPONIEENDO AL DIRECTOR GENERAL DE -- DICCONSA SU POSIBLE APLICACIÓN. (1)

LOS ESTATUTOS SOCIALES DE LAS EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN Y DE LAS ANTIGUAS REGIONALES QUE SUBSISTIERON, SE ENCUENTRAN -

(1) "Evaluación de las Estructuras creadas para la Intervención del Estado en el Ramo de -- las Subsistencias Populares de 1937 a DICCONSA 1988". Documento interno DICCONSA.

ACORDES AL CARÁCTER DE EMPRESAS CONTROLADAS Y A LO ESTABLECIDO POR LA LEY FEDERAL DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES.

EN EL OBJETO SOCIAL DE ESTAS VEINTE EMPRESAS, DEDICADAS TODAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE SUBSISTENCIAS POPULARES PARA REGULAR EL MERCADO Y LLEVAR EL ABASTO OPORTUNO Y A PRECIOS MÁS ACCESIBLES A SU POBLACIÓN OBJETIVO, SE INCLUYÓ QUE ESTAS EMPRESAS CONTROLADAS, "... CON OTRAS ENTIDADES QUE TIENEN EL MISMO OBJETO SOCIAL CONSTITUYEN EL SISTEMA DE DISTRIBUIDORAS CONASUPO, LO QUE LEGITIMA AL ESTAR INCLUIDO EN LOS ESTATUTOS SOCIALES DE TODAS LAS EMPRESAS, AL SISTEMA, PARA QUE TALES ENTIDADES ACTÚEN A BASE DE POLÍTICAS HOMOGENEAS, EXISTA COORDINACIÓN ENTRE SÍ Y CONGRUENCIA EN SUS ACCIONES.

ESTABLECIDA CLARAMENTE LA RELACIÓN ENTRE CONTROLADORA Y CONTROLADAS Y DELIMITADOS LOS CAMPOS DE DIRECCIÓN Y DE OPERACIÓN, ASÍ COMO LA LEGITIMACIÓN DEL SISTEMA DE DISTRIBUIDORAS CONASUPO, QUEDA EXPLICADO EL CAMBIO ESTRUCTURAL QUE SE OPERÓ ENTRE 1982 Y 1988.

EL PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN DEL SISTEMA DE DISTRIBUIDORA CONASUPO Y/O DICCONSA, ESTÁ ABIERTO A LA POSIBILIDAD DE QUE ALGUNA O ALGUNAS DE LAS ACTUALES SUCURSALES QUE PERTENECEN A LAS ANTIGUAS SEIS REGIONALES, PUEDA, SI LOS ESTUDIOS DE VIABILIDAD CORRESPONDIENTE ASÍ LO INDICAN, TRANSFORMARSE EN EL FUTURO, EN OTRA Y OTRAS SUBSIDIARIAS MÁS DE CARÁCTER ESTATAL Y CONTINUAR LA DESCENTRALIZACIÓN.

PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE COMO MODIFICADOR  
CONDUCTUAL GERENCIAL

VARIOS AUTORES AL DEFINIR APRENDIZAJE, CONCUERDAN AL MENCIONAR QUE APRENDER IMPLICA UN CAMBIO EN LA VIDA DEL INDIVIDUO. ASÍ-BIGGE Y HUNT DEFINEN EL APRENDIZAJE COMO "... UN CAMBIO PERMANENTE EN LA VIDA DE UNA PERSONA QUE NO ESTÁ PATROCINADO POR LA HERENCIA GENÉTICA. PUEDE SER UN CAMBIO DE LOS PUNTOS DE VISTA COMPORTAMIENTO, PERCEPCIÓN, MOTIVACIÓN O UNA COMBINACIÓN DE TODOS ELLOS". (1)

MONSE Y WINGO SEÑALAN AL MISMO RESPECTO: "... EL APRENDIZAJE PUEDE DEFINIRSE COMO EL CAMBIO DEL POTENCIAL PROPIO PARA VER, PENSAR, SENTIR Y ACTUAR A TRAVÉS DE EXPERIENCIAS EN PARTE PERCEPTIVAS Y EN PARTE INTELECTUALES, EMOCIONALES Y MOTRICES", (2)

MORRIS J. BIGGE, EN SU TEORÍA DE APRENDIZAJE PARA MAESTROS PUNUALIZA QUE: "APRENDIZAJE EN CONTRASTE CON LA MADURACIÓN, ES UN CAMBIO DURADERO EN UN INDIVIDUO VIVO, NO AFECTADO POR LA HERENCIA GENÉTICA. PUEDE SER UN CAMBIO DE INSIGHT, LA CONDUCTA, LA PERCEPCIÓN, LA MOTIVACIÓN O ALGUNA COMBINACIÓN DE ESAS CARACTERÍSTICAS O CAPACIDADES". (3)

POR ÚLTIMO, EL DICCIONARIO DE PEDAGOGÍA SEÑALA QUE "APRENDIZAJE ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL UNA ACTIVIDAD COMIENZA O SU-

(1) M.L. Bigge; M.P. Hunt "Bases Psicológicas de la Educación". Ed. Trillas, México. Pág.319

(2) William C. Morse; 6 Max Wingo. Psicología Aplicada a la Enseñanza. Editorial Pax México. Pág. 264

(3) Morris J. Bigge, Teorías de aprendizaje para Maestros. México: Trillas 1975, Pág. 15

FRE UNA TRANSFORMACIÓN POR EL EJERCICIO. COMO EFECTO, ES TODO CAMBIO DE LA CONDUCTA RESULTANTE DE ALGUNA EXPERIENCIA, GRACIAS AL CUAL EL SUJETO AFRENTE LAS SITUACIONES POSTERIORES DE MODO DISTINTO A LAS ANTERIORES. LA MANIFESTACIÓN DE APRENDIZAJE CONSISTE EN UNA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA, RESULTANTE DE LA EXPERIENCIA O DEL EJERCICIO. EL APRENDIZAJE SE ADVIERTE -- POR EL RENDIMIENTO, PERO NO SE IDENTIFICA CON ÉL". (4)

BAJO ÉSTA PERSPECTIVA ENCONTRAMOS QUE, EL PRESENTE PROYECTO EN CAJA PERFECTAMENTE CON LAS ANTERIORES DEFINICIONES, EN EL SENTIDO DE PRETENDER UNA MODIFICACIÓN CONDUCTUAL GERENCIAL EN BASE A UNA PROBLEMÁTICA DADA POR EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL, PERO REQUIERE DE UN SUSTENTO LÓGICO DEL CÓMO VAMOS A LLEVAR EL PROCESO DE APRENDIZAJE.

DE LAS CORRIENTES EXISTENTES RESPECTO A TEORÍAS DE APRENDIZAJE EL CONDUCTISMO COMO TEORÍA, ES LA CORRIENTE QUE SE ADECUA A -- LAS NECESIDADES DEL PROYECTO. ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES NEOCONDUCTISTAS CONTEMPORÁNEOS O TEÓRICOS DEL CONDICIONAMIENTO ESTÍMULO-RESPUESTA SON N.E. MILLER, O.H. MOWRER, B.F. SKINNER, K. W. SPENCER (1907-1967) Y J.M. STEPHENS. EN SU SENTIDO MÁS AMPLIO, EL TÉRMINO CONDUCTISMO ABARCA TODAS LAS TEORÍAS DEL CONDICIONAMIENTO ESTÍMULO Y RESPUESTA, AL CONDUCTISMO Y EL NEOCONDUCTISMO. ASÍ, PODEMOS UTILIZAR COMO SINÓNIMOS LAS EXPRESIONES CONDUCTISMO Y TEORÍA DE CONDICIONAMIENTO DE ESTÍMULO Y RESPUESTA.

LOS PSICÓLOGOS NEOCONDUCTISTAS SOSTIENEN QUE LA CONDUCTA SE -- COMPONE DE LOS ACTOS RESULTANTES DE FUERZAS O ESTÍMULOS QUE -- EJERCEN SOBRE UN ORGANISMO. LA APLICACIÓN PARA LO QUE HACEN -- LOS ORGANISMOS SE BUSCA EN LAS CIRCUNSTANCIAS AMBIENTALES QUE -- LOS RODEAN, LOS ESTÍMULOS QUE SUFREN Y LOS ACTOS, INCLUYENDO -- LAS VERBALIZACIONES QUE EXISTEN.

(4) "Diccionario de Pedagogía" Editorial Labor, S. A. 2a. Ed. 1970. Barcelona España, tomo 1, Pág. 58.

EL APRENDIZAJE ES PRIMORDIALMENTE UN PROCESO, DENTRO DEL CUAL SE MODIFICAN TANTO LAS CONDUCTAS VERBALES COMO LAS NO VERBALES. ESTAS CONDUCTAS LAS INCULCAN LAS AUTORIDADES QUE ENSEÑAN, MUESTRAN, DIRIGEN, GUÍAN, DISPONEN, MANIPULAN, RECOMPENSAN, CASTIGAN Y A VECES OBLIGAN A LOS SUBALTERNOS A EFECTUAR DETERMINADAS ACTIVIDADES. DE ACUERDO CON ESTO, LA ENSEÑANZA DEPENDE DE QUE LAS ACTIVIDADES ESTABLEZCAN CONDICIONES AMBIENTALES CONDUCTALES-ESTÍMULOS- QUE LES ASEGUREN QUE SUS SUBALTERNOS ALCANCEN LAS METAS PREVISTAS.

ASÍ, EN OPINIÓN DE LOS NEOCONDUCTISTAS, EL APRENDIZAJE ES UN CAMBIO MÁS O MENOS PERMANENTE DE LA CONDUCTA, QUE SE PRODUCE COMO RESULTADO DE LA PRÁCTICA. DE ACUERDO CON ELLO, EL PROCESO DE APRENDIZAJE CONSISTE DE IMPRESIONES DE NUEVOS PATRONES DE REACCIÓN SOBRE ORGANISMOS FLEXIBLES Y PASIVOS. PUESTO QUE EL APRENDIZAJE, HASTA CIERTO PUNTO, SE DESEA A UNA ACCIÓN RECÍPROCA DE LOS ORGANISMOS Y SUS AMBIENTES, LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LOS NEOCONDUCTISTAS SON LOS ESTÍMULOS Y LAS RESPUESTAS DADAS POR UN ORGANISMO. EN CONSECUENCIA, EL PROBLEMA DE LA NATURALEZA DEL PROCESO DE APRENDIZAJE SE CENTRA EN UN ESTUDIO DE LAS RELACIONES DE LOS PROCESOS DE ESTÍMULO Y RESPUESTA Y LO QUE OCURRE ENTRE ELLOS. PUESTO QUE EL ENFOQUE SE DIRIGE SIEMPRE HACIA LA CONDUCTA, EN LA APLICACIÓN PRÁCTICA, UNA AUTORIDAD CON TENDENCIA NEOCONDUCTISTA SE ESFORZARÁ EN MODIFICAR LAS CONDUCTAS DE LOS INDIVIDUOS EN EL SENTIDO DESEADO, PROPORCIONÁNDOLES LOS ESTÍMULOS ADECUADOS EN EL MOMENTO OPORTUNO.

DENTRO DEL NEOCONDUCTISMO DE ESTÍMULO Y RESPUESTA, SE CONSIDERA QUE TODO EL APRENDIZAJE ES DE CONDICIONAMIENTO E-R, Y SE DIVIDE ÉSTE ÚLTIMO EN DOS CATEGORÍAS BÁSICAS: EL CONDICIONAMIENTO CLÁSICO- SIN ESFORZAMIENTO- Y EL INSTRUMENTAL -QUE SE PRODUCE MEDIANTE EL REFORZAMIENTO. EL CONDICIONAMIENTO ES SIMPLEMENTE CIERTO TIPO DE SECUENCIA DE ESTÍMULOS Y RESPUESTAS, QUE DA COMO RESULTADO UN CAMBIO DURADERO DE LA CONDUCTA O UN AUMENTO --



¿QUE SE DEBE HACER?	CONSIDERAR TODOS LOS RECURSOS DISPONIBLES
¿POR QUE SE DEBE HACER?	JUSTIFICAR LOS OBJETIVOS CONSIDERANDO LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA UNO.
¿DONDE SE DEBE HACER?	TOMAR EN CUENTA EL USO MAS EFICIENTE DEL ESPACIO Y EQUIPO
¿CUANDO SE DEBERA HACER?	ESTABLECIMIENTO DE TIEMPOS LIMITANTES PARA EL CUMPLIMIENTO DE CADA SECUENCIA DE OBJETIVOS
¿QUIEN LO DEBERA HACER?	REPARTO EQUITATIVO Y OBJETIVO DEL TRABAJO CONFORME A LAS HABILIDADES Y ENERGIAS DE CADA EMPLEADO
¿COMO SE DEBERIA HACER?	DECISION SOBRE METODOS O PROCESOS DE TRABAJO QUE SE DEBEN SEGUIR PARA REALIZAR LA TAREA

CUANDO HA DEFINIDO SUS ALCANCES Y LIMITACIONES, PUEDE ELABORAR UNA FORMA QUE LE AYUDE A VISUALIZAR DE MANERA COMPLETA SUS TAREAS Y LA DE SUS SUBORDINADOS, TAMBIÉN PUEDE AUXILIARSE DE UNA BITÁCORA SEMANAL QUE REGISTRE LOS HORARIOS DE PLANEACIÓN, PROYECTOS QUE DEBERÁN CUMPLIRSE, ACTIVIDADES PROGRAMADAS, ETC. ÉSTO LE PERMITIRÁ, ADEMÁS EL CONTROL SOBRE LOS TRABAJOS PRIORITARIOS.

POR EJEMPLO, PUEDE MANEJAR UNA FORMA SIMILAR A ESTA:

PLAN DE OPERACION _____		FECHA _____		
AREA _____		SUPERVISOR _____		
OBJETIVOS _____				
_____				
_____				
PRIORIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	REVISION

DE LAS POSIBILIDADES DE QUE SE EMITA UNA RESPUESTA DETERMINADA, EL REFORZAMIENTO ES UN TIPO ESPECIAL DE CONDICIONAMIENTO DE NATURALEZA TAL QUE UNA REDUCCIÓN DE UNA NECESIDAD ORGÁNICA O DE UN ESTÍMULO-IMPULSO INCREMENTA LAS PROBABILIDADES DE QUE SE PRODUZCA LA CONDUCTA DESEADA (RESPUESTA) EN OCASIONES SUBSECUENTES. MIENTRAS QUE EL CONDICIONAMIENTO CLÁSICO (O SEA, EL QUE CARECE DE REFORZAMIENTO) SE BASA EN UN PRINCIPIO DE ADHESIÓN, EL INSTRUMENTO OPERANTE O DE REFORZAMIENTO SE FUNDAMENTA EN EL PRINCIPIO DE RETROALIMENTACIÓN.

EL PRINCIPIO DE ADHESIÓN SIGNIFICA SIMPLEMENTE QUE SE LIGA UN ESTÍMULO A UNA RESPUESTA DE TAL FORMA QUE LA REAPARICIÓN DEL PRIMERO HACE QUE SE PRODUZCA LA ÚLTIMA. EL PRINCIPIO DE RETROALIMENTACIÓN QUIERE DECIR QUE LA REDUCCIÓN O LA SATISFACCIÓN DE UN ESTÍMULO IMPULSO O DE UNA NECESIDAD ORGÁNICA INCREMENTA LAS PROBABILIDADES DE QUE SE PRODUZCAN RESPUESTAS FUTURAS DEL TIPO QUE EMITIÓ EL ORGANISMO INMEDIATAMENTE ANTES DE LA RESPUESTA; HAY RETROALIMENTACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE DETERMINADA NECESIDAD AL TIPO DE COMPORTAMIENTO QUE LA PROCEDÍO.

EN ESTE CASO, SE UTILIZA UNA "NECESIDAD" COMO OBJETIVO O REQUISITO BIOLÓGICO DEL ORGANISMO, QUE DEBE SATISFACERSE PARA QUE DICHO ORGANISMO PUEDA SOBREVIVIR Y CRECER. ESTE PRINCIPIO DE ADHESIÓN SE EXPUSO PARA CONFORMAR UNA PAHORÁNICA CONCEPTUAL SIN SER UTILIZADO, DADO SUS CARACTERÍSTICAS, EN ESTE PROYECTO.

ADEMÁS DE LOS DOS TIPOS DE CONDICIONAMIENTO POSITIVO-CLASICO E INSTRUMENTAL-, EXISTE TAMBIÉN UN PROCESO DE CONDICIONAMIENTO NEGATIVO - LA EXTINCIÓN. POR MEDIO DEL CONDICIONAMIENTO CLÁSICO Y EL INSTRUMENTAL, UN ORGANISMO OBTIENE RESPUESTAS O HÁBITOS: MEDIANTE LA EXTINCIÓN, LOS PIERDE.

NOS INTERESA DE LA TEORÍA CONDUCTIVISTA PRINCIPALMENTE CIERTOS PUNTOS RELEVANTES PARA APOYAR NUESTRO PROYECTO, ASÍ ENCONTRA--

MOS LA IMPORTANCIA DEL REFORZAMIENTO. LOS NEOCONDUCTISTAS, -- QUE HACEN INCAPICÉ EN LA IMPORTANCIA DEL REFORZAMIENTO DEL -- APRENDIZAJE, DAN POR SENTADO QUE SE HAN ESTABLECIDO BASTANTE -- BIEN CIERTAS CONCLUSIONES PSICOLÓGICAS, DE LAS CUALES LO MÁS -- RELEVANTE PARA NUESTRO FIN, CONSISTE EN QUE EL FOMENTO DE LA -- EDUCACIÓN DEBE ADOPTAR LA FORMA DE REFORZADORES POSITIVOS Y NE GATIVOS. UN REFORZADOR POSITIVO ES UN ESTÍMULO CUYA PRESENCIA HACE QUE SEA MÁS FUERTE LA CONDUCTA; REFORZADOR NEGATIVO ES -- AQUEL CUYA ELIMINACIÓN REFUERZA LA CONDUCTA. OBSÉRVESE QUE, -- PSICOLÓGICAMENTE, EL REFORZAMIENTO NEGATIVO ES DIFERENTE DEL -- CASTIGO.

DENTRO DEL NEOCONDUCTISMO, SE CONSIDERA QUE EL APRENDIZAJE ES -- UNA FORMACIÓN NO INTENCIONAL DE HÁBITOS. ESTOS ÚLTIMOS SE FOR MAN MEDIANTE EL CONDICIONAMIENTO, QUE LIGA LAS FUERZAS DESEA-- DADAS A ESTÍMULOS ESPECÍFICOS O INCREMENTA LA PROBABILIDAD DE -- QUE SE EMITAN LAS RESPUESTAS DESEADAS. EL ESTÍMULO DESENCADA -- NA UNA ACCIÓN O UNA RESPUESTA, QUE SÓLO PUEDE ADOPTAR UNA FOR MA DEBIDO A LA NATURALEZA DEL ESTÍMULO MISMO, LAS CONDICIONES -- DEL ORGANISMO Y LAS "LEYES DE APRENDIZAJE" IMPLICADAS. LAS AU TORIDADES, BAJO ÉSTE MÉTODO MECANICISTA DE APRENDIZAJE DEFINEN ESPECÍFICAMENTE CUALES SON LAS CONDUCTAS QUE DESEAN QUE TENGAN LOS INDIVIDUOS, COMO PRODUCTOS ACABADOS, Y A CONTINUACIÓN SE -- DEDICAN A ESTIMULARLAS DE TAL MODO QUE SE PROVOQUEN Y FIJEN -- ESOS COMPORTAMIENTOS,

SKINNER CONSIDERA QUE LA CIENCIA DE LA CONDUCTA SE OCUPA DE DE MOSTRAR LAS CONSECUENCIAS DE LAS PRÁCTICAS CULTURALES, CONSIDE RA QUE LA CIENCIA ES: "...BÚSQUEDA DEL ORDEN DE UNIFORMIDA-- DES, PARA ESTABLECER RELACIONES VÁLIDAS ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA NATURALEZA. COMIENZA, COMO LO HACEMOS TODOS, OBSERVANDO -- EPISODIOS SIMPLES; NO OBSTANTE, PASA CON RAPIDEZ A LA REGLA -- GENERAL, LA LEY CIENTÍFICA" (5)

EL MENCIONADO AUTOR HA LLEVADO A CABO SUS ESTUDIOS SOBRE LA SU POSICIÓN BÁSICA DE QUE EXISTE UN ORDEN EN LA NATURALEZA, INCLUYENDO LA CONDUCTA HUMANA, Y QUE LA FUNCIÓN DE LA CIENCIA CONSISTE EN DESCUBRIR ESE ORDEN.

DENTRO DE LA OPINIÓN CIENTÍFICA REALISTA DE SKINNER LA CIENCIA SE OCUPA DEL DESCUBRIMIENTO DE LEYES PREEXISTENTES QUE RIGEN - EL MUNDO QUE LA RODEA. EL CONOCIMIENTO DE ESAS LEYES REALZA - LAS POSIBILIDADES DE PREDICCIÓN Y, POR ENDE, EL CONTROL DE LAS VARIABLES QUE HACEN QUE TENGAN LUGAR LOS EVENTOS.

ASÍ, EL HOMBRE, MEDIANTE EL DESCUBRIMIENTO DE LEYES Y SU ORGANIZACIÓN EN SISTEMAS, LLEGA A PODER COMPARARSE EFICIENTEMENTE - DE LOS ASPECTOS DEL MUNDO NATURALISTA. "LA CIENCIA ES, EN GRAN PARTE, UN ANÁLISIS DIRECTO DE LOS SISTEMAS DE REFORZAMIENTO EN CONTRADOS EN LA NATURALEZA; SE OCUPA DE FACILITAR LA CONDUCTA REFORZADA POR ELLOS" (6)

LOS CIENTÍFICOS DE LA CONDUCTA EVALÚAN LAS PROBABILIDADES DEL - COMPORTAMIENTO Y ANALIZAN LAS CONDICIONES QUE LA DETERMINAN. MEDIANTE LA REUNIÓN DE DATOS RELATIVOS A LAS FRECUENCIAS DE -- LAS RESPUESTAS QUE SE HAN PRODUCIDO, PUEDE FORMULAR DECLARACIONES EXACTAS SOBRE LA PROBABILIDAD DE APARICIÓN DE UNA RESPUESTA FUTURA SIMPLE DEL MISMO TIPO; LA FRECUENCIA DE RESPUESTA - INDICA SU PROBABILIDAD. ASÍ PUES NOS INTERESAMOS POR LAS CAUSAS DE LA CONDUCTA HUMANA, DESEAMOS SABER PORQUÉ LOS SERES HUMANOS SE COMPORTAN COMO LO HACEN. CUALQUIER CONDICIÓN O EVENTO QUE PUEDE DEMOSTRARSE QUE TIENE EFECTOS SOBRE LA CONDUCTA, - DEBERÁ TENERSE EN CUENTA. MEDIANTE EL DESCUBRIMIENTO Y EL ANÁLISIS DE ESAS CAUSAS PODREMOS PREDECIR LA CONDUCTA, HASTA EL - PUNTO DE PODER MANIPULARLAS.

EL DATO BÁSICO PARA EL ANÁLISIS CIENTÍFICO DE LA CONDUCTA ES -

(6) Skinner, Contingencias Of. Reinforcement, Nueva York; Appleton Century Crofts, 1969.  
Pág. 194

LA PROBABILIDAD; SIN EMBARGO, LA VARIABLE DEPENDIENTE QUE SE OBSERVA EN REALIDAD ES LA FRECUENCIA DE LA RESPUESTA. ASÍ -- PUES, LAS VARIABLES DEBEN DESCRIBIRSE EN TÉRMINOS FÍSICOS. LA VARIABLE DEPENDIENTE EN UNA SITUACIÓN ES LA CONDUCTA DE UN ORGANISMO INDIVIDUAL. LA VARIABLE INDEPENDIENTE CONSISTE EN CONDICIONES EXTERNAS, DE LAS QUE LA CONDUCTA ES UNA FUNCIÓN. ESTO SIGNIFICA QUE LA CONDUCTA ACTÚA SOBRE EL MEDIO PARA GENERAR CONSECUENCIAS.

ASÍ TENEMOS EL CASO DE LA SUBSIDIARIA SINALOA EN DONDE HABÍA - GRANDES CANTIDADES DE PÉRDIDAS GRACIAS A LA MERMA REGISTRADA. ANTE EL PROBLEMA SE PROPUSO LEVANTAR INVENTARIO MES CON MES, - CON EL OBJETO DE PREMIAR CON UNA QUINCENA EXTRA AL PERSONAL SI ES QUE HUBIERAN BAJADO LAS PÉRDIDAS POR MERMA Y ASÍ FUE, BAJARON CONSIDERABLEMENTE LAS MERMAS Y EL PERSONAL AL GANARSE EL - PREMIO (VARIABLE INDEPENDIENTE) SE SINTIÓ MOTIVADO A REPETIR SU CONDUCTA (VARIABLE DEPENDIENTE).

EN EL CONDICIONAMIENTO OPERANTE, EL ESTÍMULO PRINCIPAL ES EL - QUE SIGUE INMEDIATAMENTE A LA RESPUESTA (EL PAGO DE UNA QUINCENA ADICIONAL A SU SALARIO), NO EL QUE LA PRECEDE. CUALQUIER - RESPUESTA EMITIDA QUE CONDUZCA AL REFORZAMIENTO, SE FORTALECE- RÁ EN ÉSA FORMA. (CONSIDERARÁN QUE NO HAY MERMAS); SIN EMBAR- GO NO SE REFORZARÁ LA RESPUESTA ESPECÍFICA (EL PREMIO DE LA -- QUINCENA ADICIONAL) -R-.

LA LEY DEL CONDICIONAMIENTO OPERANTE ES QUE SI LA APARICIÓN DE UN OPERANTE SE VE SEGUIDO DE LA PRESENTACIÓN DE UN ESTÍMULO RE FORZANTE, AUMENTARÁ LA FUERZA -PROBABILIDAD- DE LA RESPUESTA. LO QUE SE REFUERZA NO ES UNA CONEXIÓN DE ESTÍMULOS Y RESPUESTA; LA OPERANTE NO REQUIERE UN ESTÍMULO PROVOCADOR ESPECÍFICO, DE- TAL SUERTE QUE SI QUITÁRAMOS EL ESTÍMULO DEL EJEMPLO DESCRITO, LA RESPUESTA SE SEGUIRÍA DANDO.

MEDIANTE LA MODIFICACIÓN PROGRESIVA DE LAS CONTINGENCIAS DE REFORZAMIENTO EN EL SENTIDO DE LA CONDUCTA DESEADA, PUEDE ADVERTIRSE QUE SE PRODUCE EL APRENDIZAJE (CONTINGENCIA DE REFORZAMIENTO ES UNA SECUENCIA DENTRO DE LA CUAL UNA RESPUESTA VA SEGUIDA DE UN ESTÍMULO REFORZADOR).

## A N E X O 4

### P R E S E N T A C I O N

1. EL GERENTE
  - 1.1. EVOLUCION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS
  - 1.2. EL GERENTE PROFESIONAL
2. EL GERENTE COMO ADMINISTRADOR
  - 2.1. PLANEACION DEL TRABAJO
  - 2.2. ORGANIZACION DE LAS TAREAS
  - 2.3. DIRECCION DE PERSONAL
  - 2.4. CONTROL DE PERSONAL Y PRODUCCION
3. EL GERENTE ANTE EL FACTOR HUMANO
  - 3.1. RELACIONES HUMANAS INTERPERSONALES
  - 3.2. COMUNICACIONES CON LOS EMPLEADOS
  - 3.3. MOTIVACION Y PERSUASION
4. EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA
  - 4.1. DELEGACION DE RESPONSABILIDADES
  - 4.2. TOMA DE DECISIONES
  - 4.3. ELECCION DEL ESTILO DE LIDERAZGO

## P R E S E N T A C I O N

LOS GERENTES SON REQUERIDOS EN LAS ORGANIZACIONES PARA QUE -  
IMPLANTEN EFICAZMENTE LOS PLANES DE TRABAJO QUE EL CUERPO AD-  
MINISTRATIVO DICTAMINA.

SON LOS GERENTES QUIENES DIRIGEN, CONTROLAN O INFLUYEN EN LA  
MANERA DE SENTIR O ACTUAR DE LOS TRABAJADORES A SU CARGO; --  
ENFRENTAN LA TAREA COTIDIANA DE CONOCER LAS ACTITUDES Y APTI-  
TUDES DE SU PERSONAL, ASÍ COMO LA DE ADMINISTRAR SU TRABAJO-  
Y MEJORARLO.

DEHTRO DE ESTAS LABORES SU PROBLEMA CENTRAL ES EL DE LOGRAR-  
QUE EL EMPLEADO QUIERA CUMPLIR SUS TAREAS CON GUSTO Y SENTI-  
DO DE RESPONSABILIDAD, BUSCANDO SATISFACCIÓN Y AUTOEXPRESIÓN  
EN SU TRABAJO.

SE HA PARTIDO DE UNA PREMISA FUNDAMENTAL: LA EFECTIVIDAD DEL  
SUPERVISOR DEPENDE, EN GRAN MEDIDA, DEL FACTOR HUMANO. O -  
DICHO EN OTRAS PALABRAS, SE HA TOMADO COMO ESTRUCTURA FUNDA-  
MENTAL EL ENFOQUE MÁS POSITIVO: EL INTERÉS POR LA SATISFAC-  
CIÓN DE LOS EMPLEADOS,

PARA ELLO, SE REVISARÁN LAS FORMAS ESPECÍFICAS MEDIANTE LAS-  
CUALES PUEDE APLICARSE ESTE ENFOQUE.

ESENCIALMENTE, LAS FUNCIONES DEL GERENTE SON LAS DE PLANEAR,  
ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL-  
QUE ESTÁ BAJO SU AUTORIDAD. ESTO INCLUYE DESARROLLAR TALEN-  
TOS PARA NORMAR EL CLIMA DE LAS RELACIONES HUMANAS, ADIESTRAR  
Y ORIENTAR A SUS HOMBRES E IMPULSARLOS A MEJORAR LA CALIDAD-  
DE SU TRABAJO. POR LO TANTO, ESTE CURSO ESTÁ ENCAMINADO A-  
QUE USTED COMO GERENTE, IDENTIFIQUE LOS ASPECTOS ADMINISTRA-



TIVOS Y HUMANOS NECESARIOS PARA QUE SU FUNCIÓN SEA MÁS PRO--  
DUCTIVA PARA LA ORGANIZACIÓN, AL MISMO TIEMPO QUE SE CONVIER  
TA EN UN MOTIVO DE SATISFACCIÓN PERSONAL.

## 1. EL GERENTE

### 1.1 EVOLUCION DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

#### EL GERENTE EN LA ANTIGUEDAD

EL GERENTE A SIDO CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES DESDE - - TIEMPOS INMEMORIALES. LA FUNCIÓN QUE TRADICIONALMENTE LE HA SIDO ENCOMENDADA ES LA DE VIGILAR A LOS TRABAJADORES. SU LABOR COMO VIGILANTE LE VIENE DE SU PROPIO NOMBRE, CUSTODIAR EN EL SENTIDO DE VERDUGO.

#### SUPERVISION

SUPER = SOBRE VISION = VER  
POR ENCIMA DE LOS TRABAJADORES PARA: VELAR, -  
CELAR, VIGILAR, REGISTRAR, OBSERVAR, INSPEC--  
CIONAR, CUSTODIAR, ACECHAR.

EN LA ANTIGUEDAD ESTABA ENCARGADO DE UN GRUPO DE ESCLAVOS, SU FUNCIÓN ERA LA DE PROTEGER LOS INTERESES DE LOS PROPIETARIOS. LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA VIDA - EN LA ANTIGUEDD FUERON LA AGRICULTURA, EL COMERCIO, LA GANADERÍA, LA ARTESANÍA. LA SOCIEDAD ESTABA DIVIDIDA - EN CLASES Y HABÍA GRAN CANTIDAD DE ESCLAVOS, LOS CUALES ERAN CONTROLADOS POR LOS PRIMEROS SUPERVISORES (AUNQUE NO LLEVARAN ESE NOMBRE TODAVÍA) QUIEN TIENE PODER, POR MEDIO DE LA RUDEZA, PARA DOMINAR EL COMPORTAMIENTO DEL ESCLAVO.

#### EL CONCEPTO MODERNO DE GERENCIA

CON EL NACIMIENTO DE LA INDUSTRIA SE COMENZÓ A USAR MUCHO LA MAQUINARIA MOVIDA POR EL VAPOR PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS; HUBO GRANDES CONCENTRACIONES DE TRABAJADORES EN LAS FÁBRICAS, CRECIERON LAS CIUDADES INDUSTRIALES Y APARECIERON LOS HOMBRES DE EMPRESA, LOS DI

SEÑOS DE LAS FÁBRICAS, DE LOS BANCOS Y DE LOS TRANSPORTES. BAJO ESTAS CIRCUNSTANCIAS LA PREOCUPACIÓN SE ENFOCÓ MÁS A LA PRODUCCIÓN QUE AL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR. LOS TRABAJADORES SE PREOCUPAN MÁS POR SU COLOCACIÓN QUE POR SU SATISFACCIÓN. TRABAJADOR QUE NO PRODUCÍA, ERA SUSTITUIDO RÁPIDAMENTE.

CON FRECUENCIA LAS HABILIDADES ESTABAN MAL EMPLEADAS Y - LOS MÉTODOS DE TRABAJO RESULTABAN INEFICACES. EN ESTE CONTEXTO, EL GERENTE SE CONVIRTIÓ EN EL "VIEJO SABELOTUDO": ATENDÍA AL PERSONAL, ABASTECÍA DE MATERIAS PRIMAS, ARREGLABA EQUIPO, ETC., POR SUPUESTO, SU EFICIENCIA DEJABA MUCHO QUE DESEAR. NO PODÍA ESTAR CON TODOS Y EN TODOS LOS LUGARES, RESOLVIENDO TODOS LOS PROBLEMAS AL MISMO TIEMPO.

VALORES DEL  
GERENTE

- A. EL HOMBRE ES ESENCIALMENTE MALO
- B. LAS PERSONAS NO CAMBIAN
- C. TEMOR A LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

#### PERFIL CONTEMPORANEO DEL GERENTE

CON LA LLEGADA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA SE DEMOSTRÓ QUE LOS ESTILOS AUTORITARIOS NO ESTIMULABAN LA COOPERACIÓN NI EL COMPROMISO CON EL TRABAJO: POR LO QUE SE ESTUDIÓ EL COMPORTAMIENTO DEL GERENTE, CREÁNDOSE UNA CORRIENTE DE PROTESTA EN SU CONTRA. SE SUGIRIERON DIVERSOS ENFOQUES.

AL PRINCIPIO, SE PENSÓ QUE ERAN INDIVIDUOS ESPECIALIZADOS SEGÚN SUS FUNCIONES, TRANSCURRIDOS ALGUNOS AÑOS Y A CONSECUENCIA DE LO IMPERSONAL QUE RESULTABA SU TRABAJO, EL GERENTE SE ENFRENTÓ A LOS SINDICATOS Y A LAS DEMANDAS DE RECONOCIMIENTO AL TRABAJO Y AL SALARIO. MÁS TAR

DE COMO REACCIÓN SE HIZO HINCAPIÉ EN LAS RELACIONES HUMANAS, ENFATIZANDO, EL RENGLÓN DE COMUNICACIÓN PERSONAL. FINALMENTE, HOY EN DÍA, LOS ESPECIALISTAS SEÑALAN COMO DEBER DEL GERENTE SATISFACER LAS NECESIDADES DE SUS SUBORDINADOS.

VALORES DEL GERENTE

- A. PROPORCIONAR RETROALIMENTACION
- B. FACILITAR LA EXPRESION DE SENTIMIENTOS
- C. TENDENCIA A LA CONDUCTA AUTENTICA

### PRACTICA

1. HASTA AQUÍ SE HA OBSERVADO LA EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS, LA CUAL ES NECESARIA COMO CERLA PARA ENTENDER EL PRESENTE COMPORTAMIENTO DE LOS GERENTES. EN DISCUSIÓN GRUPAL, EXPLIQUE:
  - A) POR QUE FUE NECESARIO EL ANTIGUO COMPORTAMIENTO DEL GERENTE.
  - B) POR QUE HOY DÍA SE REQUIERE OTRAS FORMAS DE DIRIGIR.
  
2. LA COMBINACIÓN PRÁCTICA DE LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS, HUMANOS Y TÉCNICOS VARÍAN SEGÚN LA UBICACIÓN DE CADA GERENTE. LA EXPLICACIÓN SE OBSERVA EN LA SIGUIENTE FIGURA:

	SUPERIOR
NIVEL DE ADMINISTRACION	MEDIA
	JEFE DE GRUPO

¿QUÉ LE SUGIERE LA FIGURA?

¿QUÉ DEBE HACER CADA GERENTE?

LA TAREA DE CADA UNO ¿ES CUESTIÓN DE GRADO?

## 1.2 EL GERENTE PROFESIONAL

### PERFIL DEL GERENTE

GERENCIA SIGNIFICA DESARROLLAR ACTIVIDADES PARA DIRIGIR EL TRABAJO DE UN GRUPO DE INDIVIDUOS, SOBRE QUIENES SE EJERCE AUTORIDAD, PARA LOGRAR SU MÁXIMA EFICIENCIA CON SATISFACCIÓN MUTUA.

POR DEFINICION TODO JEFE -Y EL GERENTE LO ES,- REQUIERE INTELIGENCIA PARA RESOLVER PROBLEMAS, ADAPTABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES, MADUREZ MENTAL PARA DIRIGIR, SENTIDO PRACTICO PARA ORGANIZAR, AFAN DE LOGRO PARA SALVAR OBSTACULOS, DON DE MANDO PARA HACERSE OBEDECER E INTEGRIDAD MORAL.

EL GERENTE NECESITA SER FIRME PARA DIRIGIR A SU PERSONAL, EXCELENTE PLANEADOR, CREATIVO, EXPERTO EN LOS ASPECTOS TÉCNICOS Y HÁBIL ADMINISTRADOR. POR SUPUESTO, QUE NO SE NACE CON ESTAS CUALIDADES PARA SER JEFE, SÍ, EN CAMBIO, PUEDEN DESARROLLARSE CON UN CIERTO ENTRENAMIENTO.

EL BUEN GERENTE, GENERALMENTE, POSEE TRES CUALIDADES:

CUALIDADES PERSONALES	- ESTABILIDAD MORAL Y EMOCIONAL - INICIATIVA Y RESPONSABILIDAD
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	- CAPACIDAD PARA PLANEAR, ORGANIZAR, INTEGRAR, DIRIGIR Y CONTROLAR.
HABILIDADES PARA DIRIGIR GRUPOS	- TRABAJO EN EQUIPO - COMUNICACION Y MOTIVACION

DEL GERENTE SE ESPERA QUE CUMPLA SUS OBLIGACIONES EN --  
FORMA HONRADA Y CORRECTA. SI EN SU PERSONA LA FALTAN --  
LAS VIRTUDES DE LEALTAD, HONRADEZ, JUSTICIA Y OTRAS AFI --  
NES, NO PUEDE DESEMPEÑAR EFICAZMENTE LAS TAREAS QUE EM --  
PRENDE.

COMO GERENTE SE PREOCUPA PRINCIPALMENTE DEL FACTOR HU --  
MANO, SE RESPONSABILIZA DE SU PREPARACIÓN Y DE LA DE --  
SUS EMPLEADOS PARA LA MEJOR ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.  
SE VALE DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE RACIONALIZACIÓN --  
DE LOS RECURSOS PARA PROCURAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS --  
TAREAS.

DESARROLLA HABILIDADES MOTIVACIONALES IMPORTANTES PARA  
TRATAR CON EMPLEADOS QUE NO ENCUENTRAN SENTIDO DE REA --  
LIZACIÓN NI SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO QUE LLEVAN A --  
CABO, TAMBIÉN PARA AQUELLOS QUE TIENDEN A ENCONTRAR SU  
TRABAJO DIARIO ABURRIDO Y SIN RECOMPENSA.

EL GERENTE TIENE LA RESPONSABILIDAD DE QUE  
EL TRABAJO SE HAGA, ENTRENANDO, DIRIGIENDO  
Y CONTROLANDO UN GRUPO DE EMPLEADOS.

### FUNCIONES DEL GERENTE

EL GERENTE SE ENCUENTRA EN LA POSICIÓN INTERMEDIA, EN --  
TRE LEALTADES Y EXIGENCIAS, EN OCASIONES OPUESTAS UNAS  
A OTRAS. LA ACTITUD QUE ASUMA FRENTE A SUS FUNCIONES --  
LE DARÁ UNO LA EFICACIA.

EL GERENTE INEFICAZ ES UN MAL EJECUTOR DE SUS IDEAS Y --  
DE LAS DE SUS SUPERIORES, SE OLVIDA DE DIRIGIR LOS ES --  
FUERZOS DE SU PERSONAL, NO LOS PREPARA NI LOS INSTRUYE,  
ACEPTA SIN UNA ACTITUD DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN LOS MÉ

TODOS DE TRABAJO, Y EN GENERAL SE DEJA ABSORBER POR LAS LABORES RUTINARIAS.

EL GERENTE CONSCIENTE RESPONDE A LAS FUNCIONES DE JEFE QUE RECIBE DE LA ORGANIZACIÓN. SU CONTESTACIÓN ES CERTERA Y OPORTUNA A LOS PROBLEMAS DE BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS, PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES CON SUS SUPERIORES Y CUMPLE CON SUS LABORES ASIGANDAS, UTILIZANDO LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS PARA ORGANIZAR MEJOR SU TRABAJO.

FUNCIONES DEL JEFE	
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"><li>- LINEAS DE AUTORIDAD</li><li>- EQUIPO Y/O MAQUINARIA</li><li>- CONDICIONES FISICAS Y DE TRABAJO</li><li>- PERSONAL</li><li>- TECNICAS DE CONTROL</li></ul>
CONOCIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES PROPIAS	<ul style="list-style-type: none"><li>- ATRIBUCIONES Y AUTORIDAD</li><li>- CARGAS DE TRABAJO</li><li>- FACTULTADES Y RELACIONES</li><li>- PROCEDIMIENTOS</li></ul>
RESPONSABILIDADES DIRECTIVAS	<ul style="list-style-type: none"><li>- HABILIDAD ADMINISTRATIVA</li><li>- FACILIDAD DE COMUNICACION</li><li>- ORIENTAR E INSTRUIR</li><li>- LIDERAZGO</li><li>- MEJORA DE METODOS DE TRABAJO</li><li>- MOTIVACION</li></ul>

EL BUEN GERENTE SABE QUE SUS METAS SON ALCANZAR LOS OBJETIVOS TRAZADOS EN SU PLAN DE TRABAJO, LOGRAR EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES Y CUMPLIR CON LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

PREVIAMENTE, A LA PUESTA EN MARCHA DE SUS FUNCIONES COMO JEFE, EL GERENTE DEBE SER INSTRUIDO POR PARTE DE SUS SUPERIORES, QUIENES LE DARÁN LAS BASES FIRMS PARA ELABORAR PROGRAMAS DE TRABAJO REALISTAS.

EL GERENTE PODRÁ HACER OPERATIVAS SUS FUNCIONES CUANDO:

- CADA PERSONA COMPRENDE LO QUE SE ESPERA DE ELLA,
- EL PERSONAL SEA GUIADO EN LA EJECUCIÓN DE LAS LABORES,
- LOS INDIVIDUOS RECIBAN LA OPORTUNIDAD DE DEMOSTRAR QUE PUEDEN ACEPTAR MAYORES RESPONSABILIDADES,
- LOS CANALES DE COMUNICACIÓN SEAN ADECUADOS Y PERMANENTES, Y
- LA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD SEA CONSCIENTE.

RESUMIENDO, LAS FUNCIONES DEL GERENTE SON DIRIGIR LAS ACTIVIDADES DE SU PERSONAL CONFORME A LAS POLÍTICAS Y SEÑALAMIENTOS DE LA INSTITUCIÓN, DESARROLLAR A LOS EMPLEADOS BAJO SU MANDO Y EVALUAR SU ACTUACIÓN.

## P R A C T I C A

1) AL DESCRIBIR LA FUNCIÓN DE GERENCIA VIMOS LOS ELEMENTOS QUE LA COMPONÍAN.

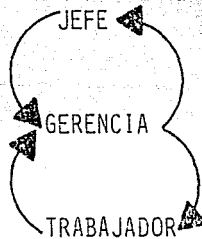
A CONTINUACIÓN COMPLETE LA FUNCIÓN DEL GERENTE EN CADA CASO.



GERENTE EFICIENTE	
RELACION CON:	RESPONSABILIDADES
EMPELADOS	DIRIGENTE (EJEMPLO)
SINDICATOS	
STAFF	
ALTA DIRECCION	
OTROS GERENTES	

2) EL GERENTE, DENTRO DE LA ORGANIZAICÓN ES EL ES LABÓN QUE UNE A LA DIRECCIÓN CON LOS EMPLEADOS. SIGUIENDO LAS FLECHAS DE LA FIGURA INDIQUE QUE DEBE HACER EN CADA CASO.

FORMAS DE COMUNICACION



FORMAS DE COMUNICACION:

FORMAS DE COMUNICACION

FORMAS DE COMUNICACION:

## 2. EL GERENTE COMO ADMINISTRADOR MANEJO DE RECURSOS

CUANDO UN GERENTE NUEVO INICIA SUS RESPONSABILIDADES SE DA CUENTA DE QUE ESTÁ POCO ENTRENADO PARA DESEMPEÑAR LAS LABORES ADMINISTRATIVAS, ENTONCES, ENCUENTRAN COMO RECURSO COMPENSATORIO PARA ESA DEFICIENCIA LA IMITACIÓN DE SUS PREDECESORES. PERO SIN EL CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO NECESARIO, CUANDO VOLTEA LA MIRADA SE DA CUENTA QUE EL DEPARTAMENTO LO DIRIGE A ÉL, EN LUGAR DE QUE SEA ÉL QUIEN DIRIJA AL DEPARTAMENTO.

LA ADMINISTRACION MODERNA SUPONE LA COMBINACION EFECTIVA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES Y HUMANOS PARA LA REALIZACION DE LOS OBJETIVOS - PROPUESTOS.

POR RAZONES DE ANÁLISIS SE ESTUDIAN POR SEPARADO LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS, AUNQUE EN LA PRÁCTICA SE LLEVEN A CABO DE MANERA SIMULTÁNEA.

TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DENTRO DE LA INSTITUCIÓN TIENEN AUTORIDAD SOBRE OTRAS, EJECUTAN ACTOS DE ADMINISTRACIÓN. LA DIFERENCIA PARA CONCENTRARSE MÁS EN ALGUNAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DEPENDERÁ DE SU UBICACIÓN JERÁRQUICA.

A MÁS ALTA JERARQUÍA, CORRESPONDE MAYOR CONCENTRACIÓN EN LA PLANEACIÓN, A MENOR NIVEL JERÁRQUICO MAYOR ATENCIÓN EN LAS FUNCIONES DE EJECUCIÓN Y DIRECCIÓN DE LABORES. COMO GERENTE, USTED PARTIRÁ DE LA PREMISA DE QUE LAS HABILIDADES RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN SE PUEDEN APRENDER Y ENSEÑAR POR MEDIO DE LA EXPERIENCIA, EL TIEMPO, EL ESFUERZO Y LA DETERMINACIÓN PARA DESARROLLARLAS.

ESTA DETERMINACIÓN EVOLUCINARÁ POSITIVAMENTE CUANDO USTED SE CONCENTRE EN LO MÁS IMPORTANTE DE TODO LO QUE TENGA QUE HACER Y EVITE LAS TRIVIALIDADES PARA PODER OCUPARSE DE LOS ASUNTOS DE PRIMERA IMPORTANCIA.

CUANDO ALGÚN GERENTE AFIRMA: "NO TENGO TIEMPO PARA OCUPARME DE ESAS COSAS", EN REALIDAD PUEDE SUCEDER QUE SU ACTITUD SEA POSITIVA, PERO DESCONOCE EXACTAMENTE CÓMO HACERLO, ES ENTONCES CUANDO LA ADMINISTRACIÓN LE DEMUESTRA EN LA PRÁCTICA COTIDIANA SUS ENORMES VENTAJAS:

TRABAJOS REALIZADOS A TIEMPO, CONTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS-  
CON SUS MEJORES ESFUERZOS, Y POR SUPUESTO, LA SATISFACCIÓN -  
PERSONAL DEL TRABAJO BIEN REALIZADO.

LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS LE SON UTI  
LES PARA AFRONTAR EFICIENTEMENTE LA PROBLE-  
MATICA GLOBAL DE SU AREA DE TRABAJO CON UNA  
ACTITUD CREATIVA PARA EXPLORAR LAS EXPERIEN  
CIAS A FIN DE PODER MEJORAR, AJUSTAR O REA-  
DAPTARSE AL DISEÑO DE SUS PLANES ORGANIZATI  
VOS, DESARROLLAR UNA SENSIBILIDAD POSITIVA-  
A LOS CAMBIOS Y ADOPTAR DECISIONES RACIONA-  
LES.

## 2.1 PLANIFICACION DEL TRABAJO

### CONSTRUCCION DEL PLAN

LA PLANEACIÓN DEL TRABAJO ES UNA FUICIÓN QUE TODOS LOS  
GERENTES DEBEN LLEVAR A CABO. EL PROCESO DE CONSTRUC-  
CIÓN DEL PLAN CONSISTE EN ANTICIPARSE A LOS PROBLEMAS,  
ANALIZARLO, BUSCAR VARIAS ALTERNATIVAS Y DECIDIR LA -  
FORMA EN CÓMO DEBEN CONDUCIRSE LAS TAREAS PARA LOGRAR-  
LOS RESULTADOS DESEADOS.

HAY QUE ACLARAR, SIN EMBARGO, QUE EL PLAN NO RESUELVE-  
TODOS LOS PROBLEMAS, PERO ES MÁS PROBABLE QUE SE PUE--  
DEN CONTROLAR LAS SITUACIONES LABORALES INTERNAS.

LA PLANEACIÓN ES IMPORTANTE PORQUE CONTRIBUYE EL PROPÓ  
SITO DEL DEPARTAMENTO, REDUCE COSTOS, SE LOGRAN ACTIVI  
DADES ORDENADAS Y CON UN FIN DETERMINADO, DECIDE DE AN  
TEMANO LOS QUÉ, CÓMO, POR QUÉN, DÓNDE Y CUÁNDO. CON -  
LO CUAL EL GERENTE ESPERARÁ OBTENER LOS RESULTADOS DE-  
SEADOS A TRAVÉS DE UNA MEJOR COORDINACIÓN DE ACTIVIDA-

DES. INCLUSO LOS MÉTODOS RIESGOSOS PUEDEN SER MINIMIZADOS Y PUEDEN EVITARSE TAMBIÉN DUPLICIDAD DE TAREAS.

LOS TIPOS DE PLANES QUE SE PUEDEN HACER SON ACERCA DE:

- POLÍTICAS: DECISIONES GENERALES QUE EL GERENTE DEBE ACATAR TOMADAS A NIVEL DIRECCIÓN.
- PROCEDIMIENTOS: DEFINEN LA MANERA DE PONER EN ACCIÓN UNA POLÍTICA.
- MÉTODOS: SECUENCIA LÓGICA Y PRECISA DE LA OPERACIÓN DE TRABAJO.
- REGLAS: NORMAS ABSOLUTAS DE CONDUCTA.
- PRESUPUESTO: RESULTADOS FINANCIEROS ANTICIPADOS.

LA PLANEACION DETERMINA QUE SE DEBE HACER, COMO DEBE HACERSE, QUE ACCION DEBE TOMARSE, QUIEN ES EL RESPONSABLE DE ELLA Y POR QUE.

PARA MUCHAS ACTIVIDADES DEL GERENTE, LA PLANEACIÓN SE RÁ POR UNA SEMANA, POR UN DÍA O SOLAMENTE POR UN TURNO. AÚN CUANDO SEA ASÍ, DEBE TOMAR TIEMPO PARA ESTIMAR LA NATURALEZA Y LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE ES ASIGNADA AL DEPARTAMENTO. ES DECIR, LA PLANEACIÓN, ASÍ SEA DE DURACIÓN CORTA, INMEDIATA, ESPECÍFICA Y DETALLADA, TIENE EL PROPÓSITO DE LOGRAR UN FLUJO DE TRABAJO Y UNA PRODUCCIÓN MÁXIMA A UN MÍNIMO DE COSTO Y TIEMPO.

SI HA DECIDIDO ELABORAR SU PLAN DE TRABAJO TIENE QUE HACER LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES:

- DECIDIR SI AL HACER SUGERENCIAS PUDIERA RESULTAR IN CONVENIENTE.
- ESTIMULAR DE ANTEMANO IDEAS CON LA DE ALGUNAS PERSONAS CAPACITADAS QUE PUDIERAN CONOCER MÁS SOBRE LA MATERIA.

- REVISAR LOS ANTECEDENTES QUE EXISTAN AL RESPECTO DE LA SUGERENCIA CON OBJETO DE HACER UNA APRECIACIÓN - ANTICIPADA DE LA MISMA.
- RECONOCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO DE ALGUNAS PERSONAS.
- CERCIORARSE DE QUE LA IDEA ES BUENA PARA LA INSTITUCIÓN.

UN GERENTE DEBE UTILIZAR LA AYUDA DISPONIBLE CON EL OBJETO DE LOGRAR UNA PLANEACIÓN EFECTIVA, ESTO A MENUDO SIGNIFICA CONSULTAR CON LOS EMPLEADOS Y ESCUCHAR SUS SUGERENCIAS DE CÓMO PROCEDER EN VARIAS SITUACIONES Y PROBLEMAS. A LOS EMPLEADOS LES GUSTA SER CONSULTADOS Y SU CONSEJO PUEDE SER ÚTIL AUNQUE LA RESPONSABILIDAD FINAL DEL PLAN ES DEL PROPIO GERENTE.

SIEMPRE ES RECOMENDABLE QUE EL EQUIPO DE TRABAJO PARTICIPE EN LA ORGANIZACIÓN DEL PLAN, LO CUAL TRAE VARIAS VENTAJAS:

- LOS PARTICIPANTES SE IDENTIFICAN CON EL PLAN.
- SE SIENTEN ORGULLOSOS DE SU PARTICIPACIÓN
- SE HA RECONOCIDO SU CAPACIDAD
- ENTIENDEN EL PLAN
- SABEN CUÁLES SON LOS OBJETIVOS
- SUPERAN EL TEMOR A LO DESCONOCIDO Y,
- EXISTEN MENOS PROBABILIDADES DE QUE MÁS TARDE PROTESTEN

#### VISUALIZANDO EL PLAN

HAY QUE ACLARAR LA IMPORTANCIA DE QUE TODO PLAN DEBE SER COMUNICADO EXPLICITAMENTE Y CON ANTICIPACIÓN A LOS EMPLEADOS AFECTADOS. COMO PRINCIPIO GENERAL, UN

EMPLEADO BIEN INFORMADO SERÁ UN MEJOR EMPLEADO.

A CONTINUACIÓN USTED DEBERÁ TRAZAR DE ANTEMANO EL CAMINO QUE VA A SEGUIR; REÚNA Y ORDENE DATOS E INFORMACIÓN PARA TOMAR LA MEJOR DECISIÓN. NUNCA TOMÉ UNA DECISIÓN RÁPIDA, PRIMERO PREGÚNTESE:

- ¿SON SUFICIENTES LOS DATOS PARA COMPRENDER LA SITUACIÓN?
- ¿SON ACTUALES O CONFIABLES PARA ANALIZAR LA SITUACIÓN DE TRABAJO?
- ¿ME PERMITEN DETERMINAR LOS PRINCIPALES ASPECTOS DEL TRABAJO?

SI SUS RESPUESTAS SON POSITIVAS, CONTÍNE. AHORA TIENE QUE DEFINIR LOS OBJETIVOS DENTRO DE SU ALCANCE, LOS CUALES HAN DE PODERSE MEDIR Y QUEDAR POR ESCRITO CON LÍMITES DE TIEMPO PARA ESTABLECER PLAZOS DE REALIZACIÓN, NUEVAMENTE PREGÚNTESE:

- ¿CORRESPONDEN LOS OBJETIVOS A LAS SITUACIONES DE TRABAJO?
- ¿SON CLAROS Y PRECISOS?
- ¿SE HAN ESTABLECIDO Y CUANTIFICADO LAS METAS QUE SE DESEAN ALCANZAR?
- ¿LOS OBJETIVOS DE TRABAJO SON CONGRUENTES CON LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN?

DADO QUE NO EXISTE UN FORMATO ÚNICO PARA DISEÑAR PLANES DE TRABAJO, USTED DEBE IRLO CONSTITUYENDO CONFORME VA TENIENDO UNA PANORÁMICA COMPLETA DE SU PROCESO LABORAL.

¿QUE SE DEBE HACER?	CONSIDERAR TODOS LOS RECURSOS DISPONIBLES
¿POR QUE SE DEBE HACER?	JUSTIFICAR LOS OBJETIVOS CONSIDERANDO LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA UNO.
¿DONDE SE DEBE HACER?	TOMAR EN CUENTA EL USO MAS EFICIENTE DEL ESPACIO Y EQUIPO
¿CUANDO SE DEBERA HACER?	ESTABLECIMIENTO DE TIEMPOS LIMITANTES PARA EL CUMPLIMIENTO DE CADA SECUENCIA DE OBJETIVOS
¿QUIEN LO DEBERA HACER?	REPARTO EQUITATIVO Y OBJETIVO DEL TRABAJO CONFORME A LAS HABILIDADES Y ENERGIAS DE CADA EMPLEADO
¿COMO SE DEBE DE HACER?	DECISION SOBRE METODOS O PROCESOS DE TRABAJO QUE SE DEBEN SEQUIR PARA REALIZAR LA TAREA

CUANDO HA DEFINIDO SUS ALCANCES Y LIMITACIONES, PUEDE ELABORAR UNA FORMA QUE LE AYUDE A VISUALIZAR DE MANERA COMPLETA SUS TAREAS Y LA DE SUS SUBORDINADOS, TAMBIÉN PUEDE AUXILIARSE DE UNA BITÁCORA SEMANAL QUE REGISTRE LOS HORARIOS DE PLANEACIÓN, PROYECTOS QUE DEBERÁN CUMPLIRSE, ACTIVIDADES PROGRAMADAS, ETC. ESTO LE PERMITIRÁ, ADEMÁS EL CONTROL SOBRE LOS TRABAJOS PRIORITARIOS.

POR EJEMPLO, PUEDE MANEJAR UNA FORMA SIMILAR A ESTA:

PLAN DE OPERACION _____		FECHA _____		
AREA _____		SUPERVISOR _____		
OBJETIVOS _____				
_____				
_____				
PRIORIDAD	TIEMPO	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	REVISION

ESTA FORMA SÓLO ES UNA POSIBILIDAD, EN REALIDAD USTED DEBE PREOCUPARSE DE QUE:

- ACLARE Y DETERMINE LOS OBJETIVOS
- ESTABLEZCA CONDICIONES Y SUPOSICIONES BAJO LAS CUALES DEBA HACERSE EL TRABAJO
- SELECCIONE E INDIQUE LAS TAREAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS
- ESTABLEZCA UN PLAN DE LOGROS
- CONSIDERE ESTÁNDARES Y MÉTODOS
- ANTICIPE LOS POSIBLES PROBLEMAS FUTUROS

ES PARTE DE LA RESPONSABILIDAD DEL GERENTE EL PRESENTAR PLANES A SUS SUPERIORES CUANDO HAYA NECESIDAD DE REEMPLAZAR CUALQUIERA DE LOS RECURSOS, CON EL PRÓPOSITO DE QUE CADA UNIDAD LLEVE A CABO SUS TAREAS DE LA MANERA MÁS EFICIENTE.

AÚN SI SU REQUERIMIENTO NO TIENE RESPUESTA POSITIVA INMEDIATA, POR PARTE DE SU SUPERIOR, USTED SERÁ RECONOCIDO COMO UN EMPLEADO QUE PLANEA CON VISIÓN EL APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS. AL MISMO TIEMPO QUE LE PERMITIRÁ ESTAR ALERTA DE ALGUNAS DE LAS CONDICIONES BAJO LAS CUALES ESTÁN TRABAJANDO LOS EMPLEADOS. Y POR SUPUESTO, LE ABRIRÁ PUERTAS PARA BUSCAR CONTÍNUAMENTE MEJORES MÉTODOS PARA AGRUPAR SUS ACTIVIDADES APROPIADAMENTE.



TODO PLAN REQUIERE CONTEMPLAR ACCIONES TOTALES Y NECESARIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS, SU PROCESO GENERAL ABARCA LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- A. DETERMINACION DE OBJETIVOS
- B. ANALISIS DE LA SITUACION
- C. INTERPRETACION DE LOS HECHOS
- D. CONCLUSIONES PROVISIONALES
- E. DECISION RESPECTO AL PLAN FINAL

#### P R O B L E M A

1. A ES LA PRIMERA ACTIVIDAD DEL PROYECTO
2. B Y C SON SIMULTÁNEAS Y DEPENDEN DE LA REALIZACIÓN DE A.
3. D Y E SE PUEDEN DESARROLLAR EN PARALELO Y DEPENDEN ÚNICAMENTE DE LA REALIZACIÓN DE C.
4. F SIGUE A H Y PRECEDE A G
5. H E I PUEDEN INICIARSE DESPUÉS DE TERMINAR B
6. O SIGUE A H
7. O, I, D Y G DEBEN ESTAR TERMINADAS ANTES DE INICIAR Z, QUE ES LA ÚLTIMA ACTIVIDAD DEL PROYECTO.

## 2.2 ORGANIZACION DE LAS TAREAS

### PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

EN LAS ACTIVIDADES DE ORGANIZACIÓN EL GERENTE DETERMINA LAS RELACIONES INTERNAS: LÍNEAS DE AUTORIDAD, ORIENTACIÓN DEL TRABAJO Y CONDUCTOS DE INFORMACIÓN.

LA ORGANIZACION CONSISTE EN COORDINAR Y APROVECHAR AL MAXIMO LOS RECURSOS - MATERIALES, ECONOMICOS Y HUMANOS DISPONIBLES, IMPLICA: DISTRIBUIR ADECUADAMENTE LAS ACTIVIDADES, EL EJERCICIO PRECISO DE LA AUTORIDAD Y CANALES EFICIENTES DE COMUNICACION.

DURANTE EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN, USTED DEFINE, AGRU PA Y ASIGNA TAREAS DE TRABAJO. DE MANERA SIMILAR A LA PLANEACIÓN, PREGÚNTESE:

- ¿CUÁNDO DEBE REALIZARSE LAS ACCIONES Y QUIÉN DEBE HACER ESE TRABAJO?

LAS RESPUESTAS DETERMINARÁN Y ENUMERARÁN LAS DIVERSAS- ACTIVIDADES QUE SE REQUIEREN, AL MISMO TIEMPO, DA A LOS SUBORDINADOS LA AUTORIDAD NECESARIA PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS. DE ESTA MANERA, QUEDAN ESTABLECIDAS LAS LINEAS DE AUTORIDAD, ORIENTACIÓN DEL TRABAJO Y CONDUCTOS DE INFORMACIÓN.

## PRINCIPIOS BASICOS DE LA ORGANIZACION

- UNIDAD DE TRABAJO ORGANIZADA PARA CUMPLIR UNA MISION
- ORGANIZACION EN TORNO A LOS OBJETIVOS
- DEFINICION DE RESPONSABILIDADES
- USO DE APTITUDES DE CADA PERSONA
- NUMERO JUSTO DE COLABORADORES

ESTOS PRINCIPIOS SON LA PLATAFORMA PARA:

- SUBDIVIDIR EL TRABAJO EN OBLIGACIONES OPERATIVAS
- ESTABLECER LAS OBLIGACIONES OPERATIVAS DE CADA PERSONA QUE INTERVIENE
- ESTABLECER LÍNEAS DE AUTORIDAD Y ÁREAS DE RESPONSABILIDAD
- DEFINIR LOS REQUISITOS DE CADA PUESTO
- SELECCIONAR Y COLOCAR AL INDIVIDUO EN EL PUESTO ADECUADO
- DELEGAR LA DEBIDA AUTORIDAD
- PROPORCIONAR AL PERSONAL INSTALACIONES Y OTROS RECURSOS

AL ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO CONSIDERE A LOS EMPLEADOS, EL TRABAJO, LAS RELACIONES Y EL AMBIENTE.

LOS EMPLEADOS SON EL RECURSO MÁS IMPORTANTE, PRECISAMENTE POR ESTO, ANTES DE ASIGNARLES TAREAS, IDENTIFIQUE SU CAPACITACIÓN, CONDUCTA, ACTITUD, INTERESES, ETC.

LA DIVISIÓN DEL TRABAJO SE DEBERÁ REALIZAR CUANDO SE HAYA ANALIZADO LA CANTIDAD Y TIPO DE TRABAJO, EL TAMAÑO DEL GRUPO, ETC.

LAS RELACIONES SE ESTABLECEN DIRECTAMENTE POR LA AUTORIDAD EJERCIDA Y EL ESTILO DE DELEGACIÓN. DELEGAR AUTORIDAD ES FUNDAMENTAL PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

JO, PERMITE DIRIGIR MEJOR LAS OPERACIONES, TOMAR DECISIONES RAZONADAS, Y OCUPARSE DE LA TAREA DE MEJORAR ALGÚN MÉTODO DE TRABAJO EN DONDE SE ESTÉN DESPERDICIANDO TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

EL AMBIENTE SE REFIERE A LAS CONDICIONES BAJO LAS CUALES TRABAJAN LOS EMPLEADOS: UBICACIÓN DE LOS MATERIALES, MORAL DE TRABAJO, RELACIONES ENTRE LOS GRUPOS INFORMALES DE TRABAJO, ETC.

EL RADIO DE ACCIÓN DEL GERENTE PARA MANEJAR Y AUXILIARSE DE ESTOS COMPONENTES ES AMPLIA, SÓLO REQUIERE MÁS CAPACITACIÓN, CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO Y HABILIDAD COMO LIDER, DE ESTO SE HABLARÁ EN CAPITULOS POSTERIORES.

### FUNCION ORGANIZATIVA DEL GERENTE

ESTA FUNCIÓN ORGANIZATIVA DEL GERENTE DE HECHO SE DA EN TRES NIVELES:

1. NIVEL FORMAL: FORMADA POR LAS RELACIONES DE AUTORIDAD Y DE SUBORDINACIÓN.
2. ORGANIZACIÓN SOCIAL: COMPRENDE LA RELACIÓN QUE SE ESTABLECE ENTRE LOS INDIVIDUOS.
3. ORGANIZACIÓN INFORMAL: RELACIONES QUE SURGEN ENTRE EL PERSONAL, NO POR MOTIVOS OFICIALES, SINO POR MOTIVOS PSICOSOCIALES.

LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES DE ESTAS ACTIVIDADES TAMBIÉN SERÁN TRATADOS CON MAYOR DETALLE EN CAPITULOS POSTERIORES. BASTA SEÑALAR AHORA QUE SE REQUIERE ORGANIZACIÓN CUANDO APARECEN ALGUNOS SINTOMAS COMO:

- FALTA DE CONTROL
- DELEGACIÓN SIN AUTORIDAD
- ACCIÓN INDIVIDUAL Y AISLADA DE ALGUNOS MIEMBROS
- COMUNICACIÓN DEFICIENTE Y DISTORSIONADA
- TENSIONES ENTRE DEPARTAMENTOS O ENTRE EL GERENTE Y LOS SUBORDINADOS
- PERSONAL Y MATERIAL MAL EMPLEADOS
- PLANEACIÓN Y DECISIONES DEFICIENTES

CUANTO MÁS CLARA ESTÉ LA META EN SU MENTE, MEJOR PODRÁ DÉFINIR LA ORGANIZACIÓN. CUESTIÓNENSE, POR EJEMPLO:

- ¿LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES, CORRESPONDE A LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO?
- ¿SE ESTÁN EMPLEANDO LOS RECURSOS TÉCNICOS ADECUADAMENTE?
- ¿SE HAN TOMADO EN CUENTA EXPERIENCIAS ANTERIORES ACERCA DE LA COMUNICACIÓN?

ENTONCES, CUANDO USTED OBTENGA LAS RESPUESTAS A TODAS SUS INTERROGANTES PODRÁ ORGANIZAR LAS FUNCIONES GENERALES QUE DEBEN DESEMPEÑARSE, LAS OPERACIONES ESPECÍFICAS NECESARIAS Y EL LUGAR DONDE SE REALIZARÁ EL TRABAJO.

#### DESCUBRIMIENTO POR SISTEMA

CINCO CHICOS PRESENTARON UN EXAMEN PARA UNA BECA, DE CINCO ASIGNATURAS: LATÍN, INGLÉS CIENCIAS, MATEMÁTICAS E HISTORIA.

CADA ASIGNATURA VALIA SESENTA PUNTOS, LOS CUALES SE DIVIDIERON ENTRE LOS CINCO CHICOS, CADA CHICO FUE EL PRIMERO EN UNA ASIGNATURA, SEGUUNDO EN LA OTRA Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

SIN EMBARGO, LA SUMA DE LOS PUNTOS OBTENIDOS DIFERIA.

LA OBTENCIÓN DE LA BECA, ESTABA BASADA EN LOS PUNTOS-TOTALES.

SE INFORMARON LOS SIGUIENTES PUNTOS:

1. ALFREDO OBTUVO EL TERCER LUGAR EN LATÍN, EN INGLÉS 27 PUNTOS CONTRA LOS 26 DE DAVID.
2. BERNARDO OBTUVO 12 PUNTOS EN CIENCIAS Y FUE EL PENÚLTIMO LUGAR EN MATEMÁTICAS CON 2 PUNTOS.
3. CARLOS OBTUVO EL ÚLTIMO LUGAR EN HISTORIA CON 10 PUNTOS.
4. DAVID CON 19 PUNTOS OBTUVO EL TERCER LUGAR EN MATEMÁTICAS.
5. EDMUNDO OBTUVO EL PRIMER LUGAR EN HISTORIA, PERO EL ÚLTIMO EN CIENCIAS CON SOLO 9 PUNTOS.

LA MÁXIMA CALIFICACIÓN EN LATÍN FUE DE 14 PUNTOS.

- A) ¿QUIEN GANO LA BECA?
- B) ¿CUAL ES LA PUNTUACION TOTAL DE GANADOR Y DE SUS RIVALES?

## 2.3 DIRECCION DE PERSONAL

### INTEGRACION DE PERSONAL

PARA EL NIVEL DE DIRECCIÓN CONVIENE HABLAR DE LA FASE DE INTEGRACIÓN; PARA EL NIVEL DE GERENCIA, ESTA ETAPA SE IDENTIFICA COMO EJECUCIÓN.

EJECUCION: ¿POR QUE Y COMO REALIZAN SUS TAREAS LOS MIEMBROS DEL GRUPO?

COMO GERENTE USTED DEBE OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS MATERIALES, Y FUNDAMENTALMENTE, DE LOS HUMANOS QUE LA PLANEACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN EXIGEN PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO. ESTABLECER LA ORIENTACIÓN DE LA JEFATURA, LA COMUNICACIÓN Y LA MOTIVACIÓN.

SU RESPONSABILIDAD CON LOS EMPLEADOS INCLUYE ENTRENAR Y EVALUAR SU DESEMPEÑO, ASÍ COMO BRINDARLES OPORTUNIDADES DE DESARROLLO. REQUIERE EMPRENDER ACCIONES PARA ASEGURAR QUE LA CORRIENTE DE TRABAJO SEA FLUIDO Y QUE TODAS LAS OPERACIONES ENCAJEN UNAS CON OTRAS Y QUE EXISTAN RELACIONES ARMONIOSAS ENTRE TODOS LOS ASPECTOS DE LAS OPERACIONES DE TRABAJO.

#### ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA FASE DE EJECUCION

- COMUNICAR Y EXPLICAR LOS OBJETIVOS A LOS SUBORDINADOS
- DIRIGIR LAS ACCIONES
- GUIAR A LOS SUBORDINADOS PARA QUE CUMPLAN CON LAS NORMAS DE FUNCIONAMIENTO
- DESARROLLAR A LOS SUBORDINADOS PARA RESPONSABILIDADES POSTERIORES
- MANTENER INFORMACION ACTUALIZADA DE LAS ACCIONES
- ESTIMULAR AL PERSONAL
- RECOMPENSAR Y RECONOCER EL TRABAJO BIEN REALIZADO

EN ESTA FASE, JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE LOS FACTORES DE MORAL DEL TRABAJADOR, LA SATISFACCIÓN, LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMUNICACIÓN. EN EFECTO, USTED COMUNICA - ÓRDENES, ORIENTACIONES U OTRA INFORMACIÓN A SU EQUIPO DE TRABAJO. LOS MEDIOS PARA HACERLO SERÁN LAS INSTRUCCIONES VERBALES, LOS INFORMES, LAS CARTAS, ETC., PERO SU PROBLEMA REALMENTE NO SON LOS MEDIOS, SINO LOS ELEMENTOS DE ATENCIÓN, COMPRENSIÓN, VELOCIDAD O PREJUICIO

QUE CADA UNO DE ELLOS PUEDE REPRESENTAR PARA EL PERSONAL.

EL RECURSO QUE TIENE PARA SALVAR ESTOS OBSTÁCULOS ES LA AUTORIDAD PARA DIRIGIR, ORDENAR O EXIGIR EL CUMPLIMIENTO DE UN ORDEN. POR SUPUESTO, QUE USTED PUEDE AUXILIARSE PREFERENTEMENTE DE LA PERSUASIÓN Y LA MOTIVACIÓN COMO MECANISMOS DE AUTORIDAD. LA AUTORIDAD BIEN ENCAUZADA EVITA EL CAOS.

DE HECHO, EMPLEARÁ UNA GRAN PARTE DEL TIEMPO DIRIGIENDO A SUS SUBORDINADOS, POR ELLO, ALGUNOS TEMAS DE LA FASE DE DIRECCIÓN SERÁN TRATADOS DETALLADAMENTE EN -- LOS CAPITULOS SIGUIENTES:

POR MEDIO DE LA DIRECCION SE ENCAUZAN LAS ACTIVIDADES A LA EJECUCION EFICIENTE DE PLANES Y PROGRAMAS, PARA LOGRAR EL MAS ALTO ESPIRITU DE COLABORACION Y ENTUSIASMO DE PARTE DE QUIENES LA REALIZAN.



DIAGNOSTICO DE DIRECCION

<u>ESTUDIO DE LA ORGANIZACION</u>	SI	NO	<u>ESTUDIO DEL PERSONAL</u>	SI	NO
*son conocidos los objetivos?	—	—	*parecen sentirse a gusto los empleados?	—	—
*han sido comprendidos por los empleados?	—	—	*hay indicios de ociosidad?	—	—
*hay funciones repetidas?	—	—	*las quejas son numerosas?	—	—
*son necesarias estas repeticiones	—	—	*se atienden con prontitud?	—	—
*cada parte de la unidad cumple su función?	—	—	*colaboran unos con otros?	—	—
*están agrupados los tipos similares de trabajo?	—	—	*hacen gala de iniciativa los empleados?	—	—
*la comunicación es ascendente, descendente y lateral?	—	—	*hay orientación adecuada p/los empleados nuevos?	—	—
*hay más evidencias de autoridad que de función dirigente?	—	—	*están confundidos los empleados respecto a lo que se espera que hagan?	—	—
*hay mas entendidos, antagonismos o falta de colaboración?	—	—	*detienen con frecuencia su trabajo para hacer preguntas?	—	—
*la carga de trabajo es equitativa?	—	—	*se lleva a cabo entrenamiento programado?	—	—
*hay exceso de trabajo atrasado?	—	—	*están todos los empleados dedicados en un trabajo-útil?	—	—
*es normal el ritmo de trabajo que se lleva?	—	—	*está repartida la carga de trabajo por igual?	—	—
*el trabajo llega en forma continua?	—	—	*cuántas horas extras se necesitan?	—	—
*tiende a amontonarse antes de que comience la actividad?	—	—	*hay problemas respecto a la clasificación de puestos?	—	—
*los métodos son los adecuados?	—	—	*los trabajadores cumplen con el trabajo que se les ha asignado?	—	—
*se identifican los pasos principales del proceso?	—	—			
*es realmente necesario cada uno de los pasos?	—	—	<u>ACERCA DEL GERENTE</u>		
*donde se consume la mayor parte del tiempo; es necesario?	—	—	*goza de la autoridad y - asume las responsabilidades adecuadas?	—	—
*el equipo es el adecuado para el trabajo?	—	—	*sabe cuanto tiempo pasa en cumplimiento de cada deber?	—	—
*tiene que repetirse gran parte del trabajo?	—	—	*son acertadas las apreciaciones de la actuación del empleado?	—	—
*las medidas de control, estorban la eficiencia?	—	—	*las apreciaciones, vanseguidas de la actividad adecuada?	—	—
*algunos de los empleados tiene ideas para mejorar el trabajo?	—	—			

## 2.4 CONTROL DE PERSONAL Y PRODUCCION

### ACTIVIDADES DE CONTROL

AÚN CON EL MEJOR PLAN DE TRABAJO Y LA MEJOR ORGANIZACIÓN OCURREN ERRORES Y PÉRDIDAS DE ESFUERZO Y TIEMPO; PARA CONTROLAR ESTAS CIRCUNSTANCIAS MIDA PERIÓDICAMENTE EL DESEMPEÑO Y COMPARELO CON UN ESTÁNDAR O NORMA - QUE PREVIAMENTE HAYA FIJADO Y, EN LO POSIBLE, CORRIJA LA DESVIACIÓN.

EN LA FUNCIÓN DE CONTROL SE REVISAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EJECUCIÓN, COMPARÁNDOLOS CON LOS OBJETIVOS Y PLANES SEÑALADOS EN LA PLANEACIÓN PARA DETECTAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS CONVENIENTES,

TENDRÁ QUE CONTROLAR LOS AVANCES DE TRABAJO INVOLUCRANDO LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA ASEGURAR QUE SE LOGREN LOS OBJETIVOS TAL COMO LOS PLANEÓ. SI ES NECESARIO, IMPLEMENTARÁ ACCIONES PARA CORREGIR DESVIACIONES Y DEFICIENCIAS. IGUAL QUE EN OCASIONES ANTERIORES, - SE PUEDE AUXILIAR DE LA TÉCNICA DEL INTERROGATORIO.

- ¿ESTÁN SIENDO EJECUTADAS LAS ACCIONES DE ACUERDO CON LOS PLANES?
- ¿SE HAN INCLUIDO TODAS LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES?
- ¿LAS TOLERANCIAS Y MÁRGENES DE TIEMPO DE LOS IMPREVISTOS SON RAZONABLES?
- ¿LA DISPONIBILIDAD Y USO DE INSTALACIONES Y EQUIPO SON PLANEADOS?

ENCONTRARÁ LAS RESPUESTAS EN LAS OBSERVACIONES, INFORMES, COMPARACIONES, COSTOS Y PRESUPUESTO.

LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL SON LAS DE:

- COMPARAR LOS RESULTADOS CON LOS PLANES EN GENERAL
- EVALUAR LOS RESULTADOS CONTRA LAS METAS Y ESTÁNDARES
- IDEAR MEDIOS EFECTIVOS PARA LA MEDICIÓN DE LAS OPERACIONES
- INFORMAR ACERCA DE LOS MEDIOS DE MEDICIÓN
- OBTENER DATOS DETALLADOS EN FORMAS QUE MUESTREN COMPARACIONES Y VARIACIONES
- SUGERIR ACCIONES CORRECTIVAS, SI SON NECESARIAS
- AJUSTAR EL PLAN CONFORME LOS RESULTADOS DEL CONTROL

A TRAVÉS DE ESTA VERIFICACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE LOS SUBORDINADOS, USTED ESTABLECE UNA CORRIENTE DE INFORMACIÓN SIGNIFICATIVA, PRECISA Y OPORTUNA, CON LA FINALIDAD DE PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN A LAS DESVIACIONES OCURRIDAS Y APLICAR LAS CORRESPONDIENTES MEDIDAS CORRECTIVAS. POR SUPUESTO, TAMBIÉN ES UNA BASE PARA FORMULAR PRONÓSTICOS A LOS NUEVOS PLANES, Y POR LO TANTO, PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

CADA ACTIVIDAD IMPORTANTE DE LAS FASES DE LA ADMINISTRACIÓN SUPONE UN TRABAJO DE ANÁLISIS DE LOS DIVERSOS FACTORES CONCURRENTES EN LA LABOR DE GERENTE, PARA ESTRUCTURAR EL TRABAJO Y MOTIVAR A LOS EMPLEADOS.

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Nombre		Departamento		
Puesto			Lista actual o Propuesta	
Fecha	Preparada por		Aprobada por	
No. del Deber		Horas por	Act. No.	Horas Revisadas
Total de Horas:				

COMO USTED HA PODIDO OBSERVAR, LA FUNCIÓN DEL GERENTE ES MÁS IMPORTANTE DE LO QUE SE CREÍA. SU LABOR NO PUEDE REDUCIRSE A OBSERVAR A SU GENTE POR LOS PASILLOS Y FIRMAR VALES Y PERMISOS O ABRUMARSE DE TAREAS INNECESARIAS POR FALTA DE PLANEACIÓN.

SU LABOR CONSISTE EN LOGRAR QUE SU EQUIPO COLABORE PARA QUE SE REALICE EL TRABAJO PLANEADO, ASÍ COMO SER UN MEDIADOR EFICAZ ENTRE SU PERSONAL Y LA ORGANIZACIÓN.

UN EJEMPLO DE HOJA DE CONTROL PUEDE SER LA SIGUIENTE HOJA, SIN QUE ESTO SIGNIFIQUE QUE ASÍ DEBE VERIFICARSE NECESARIAMENTE LA EFICACIA DEL TRABAJO, CADA GERENTE DEBERÁ DISEÑAR SU PROPIO SISTEMA DE CONTROL.

### PRACTICA CALEFACTORES

LA FABRICACIÓN DE CALEFACTORES PARA AUTOMÓVILES EN EL TALLER DE LÍNEA DE MONTAJE, GENERALMENTE FUNCIONA CON FLUIDEZ, AÚN EN LA PRESENTE ÉPOCA DEL AÑO QUE ES DE MÁXIMA PRODUCCIÓN. LA OPERACIÓN SIGUE EL RITMO DE LA CINTA TRANSPORTADORA, ESTÁ BIEN PROYECTADA Y HAY POCO TRABAJO CON MARGEN DE TOLERANCIA REDUCIDO. LOS TRES CALEFACTORES QUE SE PRODUCEN EN EL DEPARTAMENTO, SUPER, NORMAL Y ECONÓMICO, SE ARMAN EN FORMA CONTINUA EN DOS LÍNEAS SEPARADAS. EL PROCESO BÁSICO COMPRENDE LA LIMPIEZA DE LAS PARTES, VARIAS OPERACIONES DE MONTAJE, LA PINTURA Y LA INSPECCIÓN. LAS PARTES Y SUBCONJUNTOS ENTRAN EN LA LÍNEA PRINCIPAL DE MONTAJE EN LOS PUNTOS EN QUE SON INCORPORADOS AL CALEFACTOR. LAS PARTES ESTÁN ALMACENADAS EN PEQUEÑAS CAJAS QUE SE TRANSPORTAN A MANO Y SE COLOCAN A LO LARGO DE LA LÍNEA. LOS OBREROS CARGADORES SE ENCARGAN DE BUSCAR LAS PARTES LAVADAS Y DE PONERLAS EN LAS CAJAS.

LOS TRES MODELOS SON MUY SEMEJANTES EN DISEÑO, TÉCNICA Y TAMAÑO. PRÁCTICAMENTE NO HAN TENIDO COMPETENCIA COMO LOS DE PRIMERA CALIDAD PARA AUTOMÓVILES DE LOS NIVELES DE PRECIOS EN QUE RESPECTIVAMENTE SE INSTALAN. SE EFECTÚAN MUCHAS OPERACIONES PARA MANTENER ESTE MARGEN DE CALIDAD. TODAS LAS PARTES SON LAVADAS Y LIMPIADAS METICULOSAMENTE PARA ASEGURAR LA CALIDAD Y UNIFORMIDAD DE LA PINTURA ESPECIAL DE ACABADO. LA PRODUCCIÓN SE REGULA Y CONTROLA CUIDADOSAMENTE PRODUCIÉNDOSE AHORA EL MODELO SUPER A RAZÓN DE 35 POR HORA, EL NORMAL A 65 Y EL ECONÓMICO A 115. LAS PARTES DEL MODELO SUPER SE PINTAN ADEMÁS ANTES DEL MONTAJE PARA UN MEJOR RECUBRIMIENTO Y UNIFORMIDAD. TODOS LOS CALEFACTORES PASAN POR UNA ESTRICTA PRUEBA DE INSPECCIÓN FINALES. LAS NORMAS DE CONTROL DE CALIDAD SON MUY ELEVADAS, SIN EMBARGO, SON POCOS (1 1/2% LOS CALEFACTORES QUE NORMALMENTE SE RECHAZAN.

LAS OPERACIONES DE MONTAJE SON MUY SIMILARES EN LOS TRES MODELOS. ESTÁN ALTAMENTE SISTEMATIZADAS Y LAS ATIENDEN OPERARIAS DE MONTAJE. EL CUERPO PRINCIPAL DEL CALEFACTOR PASA DE LOS TANQUES DE LAVADO A CINTA TRANSPORTADORA AL PRINCIPIO DE LA LÍNEA. EN EL PRIMER PUESTO DE LA LÍNEA SE ATORNILLA A LA ARMazón EL MOTRO VENTILADOR, QUE LLEGA A LA LÍNEA DESDE EL ALMACÉN DE PARTES EN UNA CINTA TRANSPORTADORA. COMO PARTE DE ESTA OPERACIÓN SE AISLAN Y ENROLLAN LOS CABLES ELÉCTRICOS Y SE LE AGREGA UNA CINTA ADHESIVA AL MOTOR, EL INTERRUPTOR QUE POSTERIORMENTE SE INSTALARÁ EN EL AUTOMÓVIL. EN EL SIGUIENTE PUESTO, SE APLICAN LOS CAÑOS A LAS TOMAS DE AGUA DEL SISTEMA DE CIRCULACIÓN QUE FORMA PARTE DEL CUERPO PRINCIPAL DEL CALEFACTOR, EN EL PUESTO FINAL DE MONTAJE SE COLOCAN LA CUBIERTA Y LAS ALETAS LATERALES.

CADA OPERARIA SE SIENTA A LO LARGO DE LA CINTA TRANSPORTADORA Y EJECUTA EN CADA CALEFACTOR LA OPERACIÓN QUE TIENE ASIGNADA. EN LA LÍNEA 1, HAY UNA CHICA EN CADA PUESTO DE MONTAJE PARA EL MODELO SUPER; EL MODELO NORMAL, QUE TAMBIÉN SE PRODUCE EN LA LÍNEA 1, ES ARMADO POR UNA PAREJA DE CHICAS SENTADAS A CADA LADO DE LA LÍNEA, LO QUE PERMITE DIVIDIR EL TRABAJO EN CADA PUESTO. EN LA LÍNEA DEL MODELO ECONÓMICO LAS CHICAS TAMBIÉN TRABAJAN EN PAREJAS. ESTO PERMITE ADIESTRAR LAS OPERARIAS NUEVAS, PUES ESTÁN FRENTE A CHICAS EXPERIMENTADAS EN CUALQUIER DE LAS DOS LÍNEAS. QUINCE DÍAS ANTES DEL PERÍODO DE PRODUCCIÓN MÁXIMA SE ACOSTUMBRA A CONTRATAR PERSONAL ADICIONAL PARA QUE ESTÉ ADIESTRADO CUANDO AUMENTE LA PRODUCCIÓN EN LA LÍNEA.

TODOS LOS ARMAZONES, CUBIERTAS, ALETAS Y CONECTORES RECIBEN UN LAVADO ESPECIAL ANTES DE SER COLOCADOS EN LA LÍNEA. ESTO COMPRENDE UNA OPERACIÓN DE INMERSIÓN Y SE HACE MEDIANTE UNA CADENA CONTINUA TRANSPORTADORA. CADA MEDIA HORA SE CAMBIA LA SOLUCIÓN DEL BAÑO PARA ASEGURAR QUE TODOS LOS ACEITES Y MATERIALES CONTAMINANTES QUEDEN ELIMINADOS. COMO LAS PARTES PARA TODAS LAS LÍNEAS DEBEN SER PROVISTAS ININTERRUMPIDAMENTE A CADA LÍNEA, MIENTRAS UNO SE USA, EL OTRO SE PREPARA CON SOLUCIÓN LIMPIA. EL LLENADO SE HACE DESDE UN TANQUE CENTRAL COMÚN.

LA PINTURA ELECTROESTÁTICA ESPECIAL Y LA OPERACIÓN DE SECADO SE EFECTÚAN EN UNA CASILLA. A MEDIDA QUE LAS PARTES Y LOS CALEFACTORES ENTRAN EN LA CASILLA, QUEDAN SUSPENDIDOS DE GANCHOS DESDE UNA ÚNICA CORREA TRANSPORTADORA. LA PINTURA ES APLICADA MEDIANTE SOPLETES Y ROCIADORES COLOCADOS EN LOS LADOS, TECHO Y PISO DE LA CA

SILLA. LA CALIDAD Y CONSISTENCIA DE LA PINTURA SE CONTROLA MEZCLÁNDOLA EN PEQUEÑAS CANTIDADES EN UNA "HOMOGENIZADORA" CONTIGUA A LA CASILLA DE PINTURA. DESPUÉS DE LA PINTURA, LAS UNIDADES ENTRAN EN LA SECCIÓN DE SECADO, DONDE SE EFECTÚA UN SECADO AL CALOR RÁPIDO Y TOTAL.

LOS CALEFACTORES TERMINADOS RECIBEN UNA CUIDADOSA INSPECCIÓN FINAL, VISUAL Y DE FUNCIONAMIENTO. SE PONEN A PRUEBA LOS MOTORES. CUALQUIER PÉRDIDA O FUGA DE FUNCIONAMIENTO. SE PONEN A PRUEBA LOS MOTORES. CUALQUIER PÉRDIDA O FUGA EN EL SISTEMA DE CIRCULACIÓN SE DESCUBRE POR LA PRUEBA DE PRESIÓN. DESPUÉS DE PASAR LAS PRUEBAS, LOS CALEFACTORES SE EMPACAN PARA SER EMBARCADOS.

EN LOS ÚLTIMOS DÍAS HA HABIDO PERIÓDICAMENTE RECHAZOS-EXCESIVOS DEL MODELO ECONÓMICO. AYER LLEGARON A 6% EN EL TURNO. EN CADA CASO, LA INSPECCIÓN VISUAL FINAL DE PINTURA DESCUBRIÓ CRÁTERES O FALTA DE CUBRIMIENTO UNIFORME, QUE APARECEN AL AZAR EN EL CALEFACTOR. HACE APROXIMADAMENTE UN AÑO HUBO EL MISMO PROBLEMA DURANTE UN PERÍODO DE CASI UN MES. DESPUÉS DE MUCHOS DÍAS DE INVESTIGACIÓN SE DESCUBRIÓ QUE ALGUNAS DE LAS OPERARIAS HABÍAN EMPEZADO A USAR UNA LOCIÓN PARA MANOS CON SILICONES, QUE PODÍA HACER QUE LA PINTURA NO SE ADHIERA DEBIDAMENTE. SE COLOCÓ UN AVISO EN EL VESTIDOR DE MUJERES DETALLANDO LAS MARCAS DE CREMAS PARA MANOS PERMITIDAS A LAS OPERARIAS DE LA LÍNEA DE MONTAJE. ESTO SE VIGILÓ CUIDADOSAMENTE Y, AUNQUE HUBIERON ALGUNOS REZONGOS ENTRE LAS CHICAS ACERCA DE LA FORMA EN QUE SE MANEJÓ EL ASUNTO, ANTES DE UNA SEMANA EL PORCENTAJE DE RECHAZO VOLVIÓ A SER NORMAL.



¿CÓMO SUGERIRÍA USTED QUE SE MANEJARA ESTE PROBLEMA -  
HOY, A MODO DE EVITAR QUE VUELVA A REPETIRSE EN EL FU-  
TURO?

### 3. EL GERENTE ANTE EL FACTOR HUMANO

#### 3.1 RELACIONES HUMANAS INTERPERSONALES

##### DIMENSION CONTEMPORANEA DE LAS RELACIONES HUMANAS

COMO EL TRABAJO, LAS RELACIONES HUMANAS SON AD-  
MINISTRABLES.

LAS RELACIONES HUMANAS SON ÚTILES PARA LOGRAR -  
ENTENDIMIENTO Y CAPTAR NECESIDADES, METAS, PER-  
CEPCIONES Y MANERA DE HACER LAS COSAS CON LOS--  
DEMÁS; ÚNICAMENTE MEDIANTE EL EMPLEO ADECUADO -  
DE LA PALABRA ESCRITA O LAS ACTITUDES SE PUEDE-  
TENER UN EFECTO IMPORTANTE EN LA PRODUCTIVIDAD-  
Y POR CONSIGUIENTE, EN LA EFICIENCIA DE LA UNI-  
DAD DE TRABAJO.

EL CONCEPTO MODERNO DE LAS RELACIONES HUMANAS -  
EXPLICA QUE PARA EL HOMBRE CUALQUIER ACCIÓN ES-  
TÁ JUSTIFICADA PLENAMENTE, DE OTRO MODO NO LO -  
LLEVARÍA A CABO.

LA ACTITUD DEL GERENTE NO ES LA DE AMENAZAR NI-  
LA DE OFRECER RECOMPENSAS, SINO EL DE TRATAR DE  
COMPRENDER PORQUÉ EL EMPLEADO ACTÚA O CREE DE -  
DETERMINADA FORMA, PARA LLEGAR A LAS RAÍCES -  
DEL COMPORTAMIENTO E INTRODUCIR CUALQUIER CAM-  
BIO DESEADO EN ESE NIVEL.

ES CLARO QUE EL GERENTE NO PUEDE CAER EN LA TRAMPA DE CREER QUE LAS RELACIONES HUMANAS SON SENTIMIENTOS CORDIALES Y ADULACIÓN. MÁS BIEN ES UNA ACTITUD DE ENTREGA AL TRABAJO Y A LOS DEMÁS PROCURANDO PROPORCIONAR UNA BUENA COMUNICACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO Y DESARROLLO DEL EMPLEADO.

#### PROBLEMAS DE LAS RELACIONES HUMANAS

CUANDO ALGUNA RELACIÓN NO ARMONIZA O LLEGA A -- DESAJUSTARSE, ENTONCES, SE CREA UNA CORRIENTE -- NEGATIVA CON EFECTO MULTIPLICADOR EN LA INTEGRACIÓN DE UN GRUPO DE TRABAJO.

EL GERENTE PERCEPTIVO SE MUESTRA ALERTA PARA -- DESCUBRIR LAS CAUSAS DE LOS DISGUSTOS, DEBIDO A QUE CONOCE QUE PUEDEN DAÑAR LA MORAL SI ESTÁN -- PRESENTES CONTÍNUAMENTE. LO MEJOR QUE PUEDE HACER ES TRATAR DE ENTERARSE DEL PUNTO DE VISTA -- DE LOS EMPLEADOS PARA AVERIGUAR EL PROBLEMA ES-- DECIR, LO QUE HA HECHO QUE EL EMPLEADO NO PUEDA RESISTIR LA PROVOCACIÓN.

UN PROBLEMA EN EL TRABAJO ES  
UN SINTOMA DE ALGO MAS PRO--  
FUNDO DE LO QUE SE VE.

EN GENERAL, LAS IDEAS EQUIVOCADAS ACERCA DE LO-- QUE SON LAS RELACIONES HUMANAS SON EL PRINCIPAL OBSTÁCULO PARA CORREGIRLAS.

## IDEAS ERRONEAS ACERCA DE LAS RELACIONES HUMANAS

- LA IDEA DE QUE LA DULZURA ES EL MEJOR RECURSO PARA TRATAR A LOS TRABAJADORES.
- LA IDEA DE QUE LAS RELACIONES HUMANAS SE PUEDEN COMPRAR OTORGANDO AL EMPLEADO ALTOS SALARIOS O FACILITANDOLES RECOMPENSAS ECONOMICAS.
- LA IDEA DE QUE LAS QUEJAS DE LOS EMPLEADOS SON NECESARIAMENTE ACUSACIONES ANTE LAS CUALES HAY QUE DEFENDERSE.
- LA IDEA DE QUE LA FORMA COMO EL SUPERVISOR EJERCE LA AUTORIDAD, NADA TIENE QUE VER CON LAS RELACIONES INFORMALES DEL EQUIPO DE TRABAJO.

AUNQUE ESTAS IDEAS TIENEN UN CIERTO ASPECTO DE VERDAD, RESULTAN INSUFICIENTES PARA AUXILIAR AL SUPERVISOR PARA MODIFICAR ACTITUDES DESFAVORABLES DE LOS EMPLEADOS. LAS RAZONES SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN:

EN CUANTO A LA PRIMERA IDEA, LA ACTITUD AMISTOSA AYUDA A LA MORAL, PERO NO ES EL CAMINO MÁS EFECTIVO PARA PRODUCIR CAMBIOS SIGNIFICATIVOS. LA SEGUNDA IDEA, CAE POR SU PROPIO PESO: EL TRABAJADOR NO NECESARIAMENTE ESTÁ INSATISFECHO POR FALTA DE DINERO, INCLUSO PUEDE SER CONTRAPRODUCTENTE PORQUE NO HABRÁ UN SALARIO RAZONABLE QUE SATISFAGA TODAS LAS DEMÁS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES. RESPECTO A LA TERCERA IDEA, NO NECESARIAMENTE TODA QUEJA ES UNA ACUSACIÓN, MÁS VALDRÍA INDAGAR SU SIGNIFICADO PSICOLÓGICO, ES DECIR, CONSIDERARLAS COMO UN SÍNTOMA DE ALGO

MÁS PROFUNDO. FINALMENTE, TOCANTE A LA CUARTA-IDEA, LA AUTORIDAD NO SÓLO SE EJERCE SINO TAMBIÉN SE RECIBE. CUANDO A LOS EMPLEADOS NO LES GUSTA, OCULTAN LA INFORMACIÓN, ADOPTAN UNA ACTITUD RESERVADA PARA CREAR LA ILUSIÓN DE QUE TODO VA BIEN, ETC.,

EL MEJOR GERENTE ES AQUEL QUE ANTICIPA Y EVITA LOS PROBLEMAS, Y NO EL QUE TIENE QUE RESOLVERLOS AL FINAL. ESTO EXIGE IMPLANTAR ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVAS CON UN ALTO SENTIDO DE JUSTICIA Y COMPRENSIÓN HACIA LOS EMPLEADOS. AL ANALIZAR LA MORAL, SE ESTÁ EN CONDICIONES DE ADAPTARSE A LAS CORRIENTES DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN, Y DE RESOLVER LOS PEQUEÑOS PROBLEMAS ANTES DE QUE SE CONVIERTAN EN GRANDES CONFLICTOS.

## CUESTIONARIO

Contesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo nacen las Relaciones Humanas?

---

---

---

---

---

2. Menciona 5 diferentes actividades en que se dan las Relaciones Humanas:

---

---

---

---

---

3. Anota 5 actitudes que pudieran favorecer nuestro trato con la gente:

---

---

---

---

---

4. Escribe 5 actitudes que puedan dificultar nuestro trato con la gente:

---

---

---

---

---

5. ¿Qué es para tí un grupo de trabajo?

---

---

---

---

---

5. ¿Qué beneficios te podría proporcionar establecer unas buenas Relaciones Humanas dentro de tu ambiente familiar y de trabajo?

---

---

---

---

---

### 3.2 COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS

#### PROPOSITOS COMUNICATIVOS DEL GERENTE

EL GERENTE ES PARTE DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO. INTERCAMBIA SIGNIFICADOS DE MUCHAS FORMAS PORQUE SUS PROPÓSITOS COMUNICATIVOS SON MÚLTIPLES.

PROPOSITOS COMUNICATIVOS DEL GERENTE
<ul style="list-style-type: none"><li>- PARA GANARSE LA APROBACION DE LOS EMPLEADOS</li><li>- PARA INFORMAR A LOS DIRECTIVOS</li><li>- PARA COORDINAR FUNCIONES</li><li>- PARA MEJORAR LA COOPERACION</li><li>- PARA PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES</li><li>- PARA ENTREVISTAS CON OTROS SUPERVISORES</li><li>- PARA SUGERIR MEJORAS</li><li>- PARA INSTRUIR A LOS EMPLEADOS</li><li>- PARA ACLARAR OBJETIVOS DE TRABAJO, ETC.</li></ul>



EL GERENTE ESTÁ EN CONSTANTE COMUNICACIÓN, INFORMA, PERSUADE, ESCUCHA, ESCRIBE, INSTRUYE, ESTIMULA, ETC. DESGRACIADAMENTE LA COMUNICACIÓN TIENDE A DEFORMARSE MUY A MENUDO PORQUE LOS MENSAJES SON MAL EXPRESADOS O MAL INTERPRETADOS; - NO SE PRESTA LA DEBIDA ATENCIÓN, SE USAN CANALES INADECUADOS, O NO EXISTE UN CLIMA DE CONFIANZA Y CREDIBILIDAD RESPECTO A LA INFORMACIÓN.

UNO DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL ES EL DE ESTABLECER, DESARROLLAR Y RESPALDAR MEJORES COMUNICACIONES.

## COMO COMUNICARSE EFICAZMENTE

EL GERENTE QUE LOGRA COMUNICARSE EFICAZMENTE, EN GENERAL, PLANEA Y ORGANIZA SUS COMUNICACIONES ANTES DE TRANSMITIRLAS, PARA ASEGURARSE DE OBTENER LA RETROALIMENTACIÓN NECESARIA.

EL DESTINO FINAL DE TODA COMUNICACION EN LA SUPERVISION ES AFECTAR INTENCIONALMENTE.

CADA GERENTE DEBE TENER SU PROPIO SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE ACUERDO A SUS ACTIVIDADES Y A LA NATURALEZA DE SU GRUPO DE TRABAJO. PARA HACERSE ENTENDER TIENE QUE SALVAR VARIAS BARRERAS.

### BARRERAS DE LA COMUNICACION

- A. JUICIOS APRESURADOS
- B. PROYECCION
- C. PREJUICIOS
- E. PREOCUPACION

JUICIOS APRESURADOS: TENDENCIAS A FORMAR UN CONCEPTO DE LA PRIMERA IMPRESIÓN QUE SE RECIBE DE OTROS.

PROYECCIÓN: TENDENCIA A ATRIBUIR A OTROS ALGUNAS DE NUESTRAS FALTAS Y MOTIVOS.

PREJUICIOS: TENDENCIA A GENERALIZAR RESPECTO A NUESTRAS IDEAS ESTEROTIPADAS.

PREDISPOSICIÓN: TENDENCIA A SACAR CONCLUSIONES ANTES DE QUE LOS HECHOS SE PRESENTEN.

PREOCUPACIÓN: TENDENCIA A OCUPAR LA MENTE EN PENSAMIENTO IRRACIONALES QUE EVITAN PRESTAR ATENCIÓN A LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO.



LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN SE PRESENTAN POR QUE LAS PERSONAS INTERPRETAN LAS RELACIONES DE TRABAJO EN RELACIÓN A SUS SENTIMIENTOS, A TRAVÉS DE LOS CUALES TRASMITEN O RECIBEN INFORMACIÓN EN FORMA SELECTIVA. DE AHÍ QUE, AUNQUE SE UTILICE EL MISMO LENGUAJE, EN MÚLTIPLES OCASIONES SE DISTORSIONA EL MENSAJE.

PUEDA USTED ECHAR MANO NUEVAMENTE DE LA TÉCNICA DEL INTERROGATORIO PARA IDENTIFICAR LAS BARRERAS. PREGÚNTESE:

¿EXISTEN DIFERENCIAS EN EL MANEJO DEL LENGUAJE?

¿QUIÉNES SON LAS PERSONAS CON MAYORES TENDENCIAS A PREJUZGAR?

¿ME TIENEN CONFIANZA LOS EMPLEADOS?

¿ME DOY EL TIEMPO NECESARIO PARA ESCUCHARLOS REALMENTE?

¿LAS COMUNICACIONES SON CLARAS EN INTENCIÓN Y SIGNIFICADO?

¿COMPRENDO LOS MOTIVOS PERSONALES QUE EXISTEN DETRÁS DE ALGUNA INFORMACIÓN?

ES POSITIVO QUE LAS RESPUESTAS MUESTREN FALLAS EN LA COMUNICACIÓN, POR QUE EL RECONOCIMIENTO DE UNA BARRERA ES LA MITAD DE LA SOLUCIÓN PARA CONTROLARLA. LO DEMÁS LO HACE LA RETROALIMENTACIÓN Y LA CONFIANZA.

LA CONFIANZA DE LOS DEMÁS SE GANA. PARA USTED IMPLICA LA ACEPTACIÓN DE CIERTOS RIESGOS EL ACEPTAR ACERCAMIENTOS INICIALES, NO EXPLORANDO NI LASTIMANDO. SI LA OTRA PERSONA Y OTRAS PERSONAS

LO ACEPTAN, EL PROCESO CONTÍNUA, HASTA DONDE -  
LLEGUE SU COMPROMISO PARA TOMAR ACTIVAMENTE LA-  
INICIATIVA Y MUESTRE EL DESEO DE OBTENER LOS HE-  
CHOS CLAROS ACERCA DE LOS SENTIMIENTOS Y PREOCU-  
PACIONES DE LOS EMPLEADOS;

LA RETRICALIMENTACIÓN ES UNA FORMA DE AYUDA PARA  
FACILITAR LA COMUNICACIÓN. SUS CRITERIOS SON:

- EVITAR LA EVALUACIÓN Y TENDER MÁS A LA DESCRIPCIÓN
- EVITAR LO GENERAL, SER MÁS ESPECÍFICO
- CONSIDERAR LAS NECESIDADES DE LAS PARTES INVOLUCRADAS
- PREOCUPACIÓN POR DIRIGIRLA HACIA EL COMPORTAMIENTO QUE PUEDE SER MODIFICADO.
- DEBE SER SOLICITADO ANTES QUE IMPUESTO
- DEBE SER OFRECIDO EN EL MOMENTO OPORTUNO
- DEBE SER COMPROBADO PARA ASEGURAR LA COMUNICACIÓN

RESUMIENDO, ES IMPORTANTE QUE DISPONGA DE CAPACIDAD PERCEPTIVA PARA:

- CONOCER A LAS PERSONAS Y SU TRABAJO
- ASUMIR ACTITUDES OBJETIVAS
- MANTENER LA INICIATIVA
- ESCUCHAR CORTESMENTE
- PERMITIR LA EXPRESIÓN LIBRE
- SER JUSTO Y FIRME
- CORREGIR PRONTO LOS PROBLEMAS
- REMEDIAR LOS MALOS ENTENDIDOS

MANTENGA SIEMPRE UN CONTACTO CON SU GENTE. ANALICE Y COMUNIQUE-- LES TODO LO RELATIVO AL TRABAJO. DESPUÉS DE TODO, EL TRABAJO DE-- PENDE DEL EQUIPO Y SI SUS MIEM-- BROS NO ESTÁN INFORMADOS DE LO - QUE OCURRE EN SU ÁREA DE TRABAJO ES DIFÍCIL QUE SE SIENTAN VERDA-- DERAMENTE COMPROMETIDOS A REALI-- ZAR ALGO.

ASÍ QUE DESARROLLE SU HABILIDAD COMUNICATIVA, - APRENDA A ESCUCHAR Y COMPRENDER, A EXPRESAR CO-- RRECTAMENTE LOS MENSAJES, A USAR LOS CANALES CO-- RRECTOS. ÚNICAMENTE DE ESTA MANERA SE CONVERTI-- RÁ EN FUENTE DE INFORMACIÓN OPORTUNA Y VERAZ.

#### COMUNICACION EQUIVOCADA

EN CIERTA OCASIÓN UNA FAMILIA INGLESA, VACIONA-- BA POR ESCOCIA Y UNO DE SUS MUCHOS PASEOS, OB-- SERVARON UNA PRECIOSA CASITA DE CAMPO QUE DE IN-- MEDIATO LES PARECIÓ ADECUADA PARA HABITARLA EN-- SU PRÓXIMO VERANO. INDAGARON QUIEN ERA EL DUE-- ÑO DE ELLA Y RESULTÓ SER UN PASTOR DE LA IGLE-- SIA ÁNGLICANA, AL QUE SE DIRIGIERON PARA PEDIR-- LE LES MOSTRARA LA PEQUEÑO FINCA. EL PROPIETA-- RIO AMABLEMENTE SE LAS MOSTRÓ Y TANTO POR SU - COMODIDAD COMO POR SU SITUACIÓN, FUE DEL AGRADO DE LA FAMILIA QUEDANDO COMPROMETIDOS A ALQUILAR LA PARA SUS PRÓXIMAS VACACIONES.

YA DE REGRESO A INGLATERRA, REPASARON LOS DETA-- LLES DE CADA HABITACIÓN Y DE PRONTO LA ESPOSA -

RECORDÓ QUE NO HABÍA VISTO EN DONDE ESTABA EL BAÑO; DADO LO PRÁCTICO POR ESTE, Y LO HIZO EN LOS SIGUIENTES TÉRMINOS:

ESTIMADO PASTOR, ETC., SOY SIEMBRO DE LA FAMILIA QUE HACE UNOS DÍAS VISITÓ SU FINCA, CON DESEOS DE ALQUILARLA PARA NUESTRO PRÓXIMO VERANO Y COMO OMITIMOS ENTERARNOS DE UN DETALLE, QUIERO SUPLICARLE ME INFORME DONDE QUEDA EL "W.C.", FINALIZÓ LA CARTA COMO ES DE RIGOR Y SE LE ENVIÓ AL PASTOR.

AL RECIBIRLA ÉSTE, DESCONOCIÓ LA ABREVIATURA "W.C.", PERO CREYÓ QUE SE TRATABA DE UNA CAPILLA DE LA RELIGIÓN ANGLICANA, LLAMADA WELLS CHAPEL, CUYAS INICIALES COINCIDÍAN Y CONTESTÓ DE ESTA MANERA A LA SEÑORA:

TENGO EL GUSTO DE INFORMARLE QUE EL LUGAR A QUE HACE MENCIÓN, SE ENCUENTRA A SÓLO 12 KILÓMETROS DE LA CASA, ES MOLESTO SOBRE TODO SI SE TIENE COSTUMBRE DE IR CON FRECUENCIA, PERO ALGUNAS PERSONAS SE LLEVAN LA COMIDA Y PERMANECEN EN EL CITADO LUGAR TODO EL DÍA, ALGUNOS VAN A PIE OTROS EN TRANVÍA, LLEGANDO SIEMPRE EN EL PRECISO MOMENTO.

HAY CUPO PARA 400 PERSONAS CÓMODAMENTE SENTADAS Y 100 DE PIE, LOS ASIENTOS ESTÁN FORRADOS DE TERCIOPELO PÚRPURA, HAY AIRE ACONDICIONADO; PARA EVITAR BOCHORNOS Y AGLOMERACIONES, LES RECOMIENDO IRSE TEMPRANO PARA ALCANZAR LUGAR, PUES MI MUJER POR NO HACERLO ASÍ HACE 10 AÑOS, TUVO-

QUE SOPORTAR TODO EL ACTO DE PIE Y DESDE ENTONCES NO HA UTILIZADO TAL SERVICIO.

LOS NIÑOS SE SIENTAN JUNTOS Y TODOS CANTAN EN CORO, A LA ENTRADA SE LES DA A TODOS UN PAPEL, Y LAS PERSONAS QUE NO ALCANZAN SU REPARTICIÓN PUEDEN UTILIZAR EL DEL COMPAÑERO DE ASIENTO, PERO AL SALIR DEBEN REGRESAR DICHO PAPEL PARA SEGUIR DÁNDOLE USO DURANTE TODO EL MES.

TODO LO QUE DEJAN DEPOSITADO LOS QUE AHÍ ACU--DEN, SERÁ PARA DAR DE COMER A TODOS LOS POBRES HUERFANITOS DEL HOSPICIO.

HAY FOTÓGRAFOS ESPECIALES QUE LES TOMARÁN FOTOGRAFÍAS EN DIVERSA POSES, LAS CUALES SALDRÁN - PUBLICADAS EN LOS DIARIOS DE LA CIUDAD.

EN LA SESIÓN DE SOCIALES, ASÍ PODRÁ CONOCERSE A ALTAS PERSONALIDADES EN ESTOS ACTOS.

.....Y ASÍ TERMINÓ LA CARTA.

LOS INGLESES AL RECIBIRLA, QUEDARON A PUNTO DE DESMAYARSE.

### 3.3 MOTIVACION Y PERSUASION

#### ENFOQUES DE LA MOTIVACION

LA COMPRESIÓN DE LA MOTIVACIÓN, APLICADA DE ACUERDO CON SUS LEYES, FRACTURA HÁBITOS NEGATIVOS Y ROMPE LA INERCIA QUE IMPIDE LA SUPERACIÓN

LAS ACTIVIDADES DEL GERENTE DEBEN INCORPORAR -  
LOS ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DE LA MOTIVACIÓN PA  
RA RESPALDAR SÓLIDAMENTE SUS ESTRATEGIAS LABORA  
LES DE DIRECCIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO.

COMO GERENTE, AL ESTUDIAR LAS TEORIAS  
DE LA MOTIVACION, USTED APRENDE LAS -  
DIVERSAS FORMAS DE CONSIDERAR LAS RA-  
ZONES QUE MOTIVAN A LAS PERSONAS.

LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN EXPLICAN LAS CAU--  
SAS DE LAS DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO, ES DECIR,  
MUESTRAN PORQUE EN UN GRUPO DE PERSONAS QUE ES-  
TÁN DESEMPEÑANDO EL MISMO TRABAJO, ALGUNAS LO -  
HACEN MEJOR QUE OTRAS.

#### RECOMENDACIONES PARA MANEJAR LA MOTIVACION DEL PERSONAL

A CONTINUACIÓN SE DARÁN ALGUNAS ORIENTACIONES -  
QUE PUEDEN SER ÚTILES PARA MANEJAR LA MOTIVACIÓN  
DEL TRABAJADOR.

PARA QUE EL TRABAJO OFREZCA LA POSIBILIDAD DE -  
HACER SURGIR MOTIVACIONES POSITIVAS DEBE REÚNIR:

- A) RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA AL TRABAJADOR - -  
ACERCA DE SU PRODUCTIVIDAD
- B) EL TRABAJADOR DEBE SENTIR QUE SU TRABAJO LE  
RECLAMA EL EMPLEO DE SUS MEJORES HABILIDADES
- C) EL TRABAJADOR DEBE SENTIR UN ALTO GRADO DE -  
AUTOCONTROL PARA FIJAR SUS PROPIAS METAS

- LAS MOTIVACIONES POSITIVAS EN EL TRABAJO PUE-

DEN APARECER SI ÉSTE LES CREA OPORTUNIDADES Y -  
FACILITA LA LIBERACIÓN DEL POTENCIAL.

- LA ACTITUD DE PRETENDER INDUCIR AL EMPLEADO A -  
TRABAJAR POR MEDIO DE UN SENTIMIENTO DE GRATI--  
TUD (PATERNALISMO) NO ESTIMULA LA MOTIVACIÓN, -  
ÚNICAMENTE ES ÚTIL PARA CONSERVAR A LA GENETE -  
EN EL EMPLEO.

- EL SISTEMA DE INDUCIR AL EMPLEADO A TRABAJAR -  
CON LA ESPERANZA DE RECIBIR MÁS, TIENE SERIAS -  
LIMITACIONES COMO MOTIVADOR, PORQUE SE PUEDE -  
CONVERTIR EN UN MONSTRUO DE MIL CABEZAS, PORQUE  
LAS RECOMPENSAS NUNCA SERÁN SUFICIENTES PARA SA  
TISFACER NECESIDADES EMOCIONALES.

- EL ENFOQUE PARTICIPATIVO PARECE SER EL MÁS RECO  
MENDABLE PARA MOTIVAR EFECTIVAMENTE. PARTE DEL  
PRINCIPIO DE QUE LOS EMPLEADOS PUEDEN OBTENER -  
SATISFACCIÓN AL DESARROLLAR UN TRABAJO EFECTIVO  
POR MEDIO DE NECESIDADES INTERNAS.

- EL GERENTE DEBE REUNIRSE Y COMPARTIR CON SUS CO  
LABORADORES LOS PROBLEMAS Y ANIMARLOS A PARTICI  
PAR CON ÉL EN LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES.

- DEL GERENTE, EL EMPLEADO ESPERA QUE SE MUESTRE-  
INTERESADO EN SU TRABAJO, QUE SEPA ALABAR UN --  
BUEN TRABAJO, QUE SEA JUSTO Y COMPETENTE, Y QUE  
SUS INSPECCIONES SEAN MODERADAS

- EL EMPLEADO MOTIVADO ES AQUEL QUE RECIBE MATE--  
RIAL DE TRABAJO E INSTRUCCIÓN PARA REALIZAR LOS  
TRABAJOS CORRECTAMENTE

- LA MOTIVACIÓN CRECE CUANDO SE POSIBILITA TOMAR-  
DECISIONES QUE AFECTEN EL TRABAJO PROPIO.

LA AUSENCIA DE UNO O VARIAS DE ESTAS SITUACIONES DA POR RESULTADO UNA PRODUCTIVIDAD BAJA.

EL GERENTE PUEDE ENFOCAR SUS ESFUERZOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS FACTORES PERSONALES DE AUTORREALIZACIÓN DE SUS TRABAJADORES, TALES COMO EL AFÁN DE LOGRO (COMPLETAR UN TRABAJO, RESOLVER PROBLEMAS, BUSCAR LOS RESULTADOS DE LOS PROPIOS ESFUERZOS, ETC.), EL RECONOCIMIENTO (POR PARTE DE AUTORIDADES Y DE AQUELLOS A LOS QUE SE RESPETA), EL TRABAJO EN SÍ (COMO ACTIVIDAD PRODUCTORA DE SATISFACCIÓN) Y LA RESPONSABILIDAD (A TODOS LES GUSTA TENER UNA CIERTA CANTIDAD RAZONABLES DE CONTROL SOBRE SU PROPIO TRABAJO).

RECUERDE QUE UN EMPLEADO SE MOTIVA A TOMAR UNA ACCION CUANDO:

- . APARECE UN FACTOR MOTIVADOR O NECESIDAD
- . CREE QUE CON UN CIERTO ESFUERZO PODRA DESEMPEÑAR EL TRABAJO.
- . CREE QUE POR DESEMPEÑAR CON EXITO EL TRABAJO, LA NECESIDAD QUEDARA SATISFECHA.

EN GENERAL, SE PUEDE ESPERAR UNA RESPUESTA POSITIVA DEL EMPLEADO CUANDO ÉSTE RECIBA RETROALIMENTACIÓN POSITIVA, INMEDIATA Y PROGRESIVA QUE PUEDA SER MEDIDA Y SE RELACIONE CON LOS OBJETIVOS, ADEMÁS DE QUE PUEDA SER AUTOADMINISTRADA POR EL TRABAJADOR.



POR EJEMPLO, EN EL CASO DE EMPLEADOS IMPUNTUALES QUE INTERRUMPEN UN PROCESO, LA RETROALIMENTACIÓN PUEDE IR EN EL SENTIDO DE REFORZAR EL HECHO DEL BUEN DESEMPEÑO, Y NO EN RAZÓN DE CRÍTICA ÁSPERAS POR LAS CONSTANTES FALTAS DE PUNTUALIDAD. SE PUEDE LLEGAR A UN ACUERDO DE AUTOREGISTRO DE LOS PROGRESOS, DE ESTA MANERA LA RETROALIMENTACIÓN ES INMEDIATA Y PROGRESIVA.

EN TÉRMINOS GENERALES, EN UN EMPLEADO PUEDE AUMENTAR LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO CUANDO CREE QUE ESTÁ OBTENIENDO RECOMPENSAS DE LA SITUACIÓN DE TRABAJO A TRAVÉS DE SUS PROPIOS ESFUERZOS.

### P R A C T I C A

EN CADA UNA DE LAS SIGUIENTES INTERACCIONES ENTRE EL GERENTE Y EL EMPLEADO, INDIQUE: A) POR QUÉ LA FRASE DEL GERENTE TENDRÁ UN EFECTO NEGATIVO EN LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO; B) CÓMO SE PODRÍA ENMENDAR LA FRASE DEL GERENTE DEFORMA QUE DEJARA A SALVO LA AUTOESTIMA DEL EMPLEADO.

1. GERENTE ESTE CÓDIGO ESTÁ MAL. ¿QUÉ ES LO QUE TENGO QUE HACER PARA QUE APRENDAN?

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

2. GERENTE ¿CUÁL CREES QUE SERÍA LA MEJOR FORMA DE MANEJAR LAS TARJETAS? SI LLEVAS LAS TARJETAS A LAS SECRETARIAS PARA QUE LAS FIRMEN Y ME LAS DEVUELVES PARA QUE LAS LLEVE YO A LA OFICINA, TENDREMOS UN SISTEMA UNIFORME. ¿ESTÁS DE ACUERDO?

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

3. EMPLEADO: LO QUE HICE FUE ESCRIBIR MI IDEA Y DEPOSITARLA EN EL BUZÓN DE SUGERENCIAS.  
GERENTE: ¿CUÁL IDEA? ¿QUÉ ES LO QUE TE HACE PENSAR QUE SABES MÁS QUE OTROS?

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

4. EMPLEADO: OYE, JOSÉ, ¿POR QUÉ TENGO QUE CONECTAR ESTOS ALAMBRES A TIERRA? NUNCA VOY A ACABAR.  
GERENTE: ESTOY HARTO DE TUS QUEJAS. HAZLO, NADA MÁS.

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

#### RECURSOS DEL GERENTE PARA PERSUADIR

1. INTERÉSESE AUTÉNTICAMENTE EN LOS DEMÁS
2. SONRÍA
3. RECUERDE QUE EL NOMBRE DE UNA PERSONA ES PARA ELLA EL SONIDO MÁS DULCE Y MÁS IMPORTANTE QUE PUEDA ESCUCHAR.
4. SEA UN BUEN OYENTE. ALIENTE A LOS DEMÁS A HABLAR DE SÍ MISMOS.
5. COMIENCE CON ELOGIOS A UNA HONRADA APRECIACIÓN DE LAS CUALIDADES DEL PRÓJIMO.
6. HABLE SIEMPRE DE LO QUE INTERESA AL PRÓJIMO.
7. HAGA QUE LA OTRA PERSONA SE SIENTA IMPORTANTE Y HÁGALO SINCERAMENTE.
8. LLAME INDIRECTAMENTE LA ATENCIÓN SOBRE LOS ERRORES DE LOS DEMÁS.
9. HASLE USTED DE SUS PROPIOS ERRORES ANTES DE CRITICAR LOS DEL PRÓJIMO.
10. PERMITA QUE EL PRÓJIMO SALVE SU PRESTIGIO.

11. HAGA PREGUNTAS EN LUGAR DE DAR ÓRDENES DIRECTAS.
12. ELOGIE HASTA EL MENOR PROGRESO Y ELOGIE TODOS LOS PROGRESOS.

#### 4. EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA

##### 4.1 DELEGACION DE RESPONSABILIDADES

###### LA DELEGACION DE AUTORIDAD CON RESPONSABILIDAD

LA DELEGACIÓN ES DAR Y COMPARTIR CON UN SUBALTERNO AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. DELEGAR SIGNIFICA TAMBIÉN DESARROLLAR A LOS EMPLEADOS, EN EL SENTIDO DE QUE AL DARLES NUEVAS RESPONSABILIDADES, AL EJECUTARLAS CORRECTAMENTE, SE SIENTAN SATISFECHOS, CUANDO INCURRAN EN ERRORES - APRENDAN DE ELLOS Y LOS SUBSANEN.

LA DELEGACION DE LA AUTORIDAD SE EJERCE CUANDO UN GERENTE AUTORIZA A UN SUBORDINADO PARA TOMAR DECISIONES CON LA CORRESPONDIENTE RESPONSABILIDAD.

ES IMPORTANTE ACLARAR QUE SI UN SUBORDINADO AUXILIA AL GERENTE Y NO TIENE LA FACULTAD DE DECIDIR POR SÍ MISMO, NO ES UNA AUTÉNTICA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD. SI ESTE PRINCIPIO SE OBSERVA DESDE ARRIBA DEL GERENTE A SUS SUPERIORES, SE DESPRENDE QUE EL VERDADERO SUPERVISOR ES AQUEL QUE TOMA DECISIONES SIN NECESIDAD DE CONSULTAR OBLIGADAMENTE CON FUNCIONARIOS DE MÁS ALTA JERARQUÍA.

EL GERENTE REQUIERE DELEGAR PARTE DE SU AUTORIDAD DEBIDO A LA IMPOSIBILIDAD PRÁCTICA DE RESOLVER ADECUADAMENTE TODOS LOS PROBLEMAS PROPIOS DE SU RESPONSABILIDAD.

PARA SABER EL GRADO EN QUE LA AUTORIDAD DEBE SER DELEGADA, SE DEBE TOMAR EN CUENTA LAS CONDICIONES DE LA UNIDAD DE TRABAJO, LA NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES Y LA PERSONA O LAS PERSONAS EN QUIENES SE VAN A DEPOSITAR LA RESPONSABILIDAD

EXISTEN GERENTE QUE SE EXPRESAN ASÍ:

"MIS EMPLEADOS ESTÁN BIEN CAPACITADOS PARA REALIZAR SUS LABORES, PERO SI YO SOY EL GERENTE, TENGO QUE AYUDARLOS A HACER SU TRABAJO". ESTE GERENTE NO SE DA CUENTA QUE ESA POLÍTICA LE ESTÁ HACIENDO PERDER TIEMPO Y ENERGÍA POR ESTAR ATENDIENDO ACTIVIDADES RUTINARIAS Y DEJA DE CUMPLIR EL TRABAJO PARA EL CUAL REALMENTE LE PAGAN.

UN GERENTE QUE APRENDE A DELEGAR SE EXPRESA ASÍ:

"CUANDO ME NOMBRARON GERENTE ME DIÓ GUSTO PORQUE SUBÍ DE PUESTO, PERO PRONTO ME DÍ CUENTA QUE NO SABÍA ORDENAR A MIS EMPLEADOS, PERO ME ESFORCE EN EXPLICAR NUESTRAS METAS Y LO POSITIVO QUE SERÍA PARA CADA EMPLEADO QUE ENTENDIERA SU TRABAJO Y AHORA CASI NO TENGO QUE DAR ÓRDENES. TODO EL TRABAJO QUE LES DELEGO LO REALIZAN CON LA MÁS AMPLIA RESPONSABILIDAD",

SEGURAMENTE, EL GERENTE QUE APRENDIÓ A DELEGAR -  
SE CUESTIONÓ SI SU HABILIDAD, CONOCIMIENTOS Y -  
EXPERIENCIAS LOS APLICABA A TODAS LAS TAREAS QUE  
DESEMPEÑABA O SI ALGUNA DE ELLAS PODRÍAN SER --  
EJECUTADAS POR ALGUNO DE SUS EMPLEADOS.

CADA VEZ QUE EL SUPERVISOR HACE  
UN TRABAJO QUE PODRIA EJECUTAR-  
UN TRABAJADOR, SACRIFICA EFICA-  
CIAS EN TAREAS QUE NECESITAN MA  
YOR ATENCION.

RECUERDE: AL EVITAR DELEGAR CUANDO ES POSIBLE, -  
DESPERDICIA A SUS HOMBRES, AL RESTRINGIRLES ---  
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO.

#### APRENDIENDO A DELEGAR

A MUCHOS GERENTES LES ABRUMA EL TRABAJO. ES -  
FRECUENTE ESCUCHAR: "ESTOY HARTO", SIEMPRE ME --  
TENGO QUE QUEDAR DESPUÉS DE LA HORA DE SALIDA, -  
PORQUE TENGO MUCHO TRABAJO". EN REALIDAD, A ME  
NUDO LO QUE OCURRE ES QUE NO DELEGAN TODO LO QUE  
DEBIERAN.

#### RAZONES PARA NO DELEGAR

- A. FALTA DE CONFIANZA EN SI MISMO
- B. FALTA DE CONFIANZA EN LOS SUBORDINADOS
- C. TEMOR A PERDER LA AUTORIDAD

COMO GERENTE USTED DEBE ASUMIR UNA ACTITUD DE -  
MAYOR CONFIANZA EN SÍ MISMO Y CON LOS OTROS.  
SEA RECEPTIVO A LAS IDEAS Y MÉTODOS DE TRABAJO-

DE SUS COLABORADORES. ESTO ES UN RIESGO PERO HAY QUE TOMARLO; O LOS COLABORADORES AYUDAN (SI SE LES HA DADO LA INSTRUCCIÓN NECESARIA) O ENTORPECEN (CUANDO NO SE ELIGIÓ A LAS PERSONAS INDICADAS). EL RIESGO DISMINUYE CUANDO SE SELECCIONA CUIDADOSAMENTE A LA PERSONA ADECUADA, SE LE SUPERVISA, SE RECONOCEN SUS LOGROS Y SE LE PRESTA AYUDA CUANDO LO NECESITA.

TENGA PRESENTE QUE USTED ES LA ÚNICA PERSONA RESPONSABLE DE QUE EL TRABAJO SALGA CON PRECISIÓN Y A TIEMPO. USTED ES EL QUE TIENE QUE HACERSE CARGO DE INFORMAR A SUS SUBORDINADOS SOBRE SUS PROPIAS RESPONSABILIDADES Y LAS TAREAS QUE LES HA DELEGADO.

MUCHO INFLUYE LA ACTITUD DEL SUPERVISOR AL DELEGAR. DEBE HACERLO EN UN CLIMA DE CONFIANZA Y LIBRE DE TENSIONES.

LA MEJOR RECOMENDACIÓN PARA ENCONTRAR EL JUSTO MEDIO AL DELEGAR ES HACER UN INVENTARIO DE ACTIVIDADES QUE PERMITA ESTABLECER LAS TAREAS DEL SUPERVISOR Y EJERCE CONTROL EN LAS TAREAS DE LOS COLABORADORES.

CUANDO USTED HAYA DECIDIDO DELEGAR DEBERÁ PENSAR EN LOS OBJETIVOS DE TRABAJO, EN LA PREPARACIÓN DEL EMPLEADO Y EN LOS CONTROLES APROPIADOS PARA CADA ACTIVIDAD DELEGADA.

## BENEFICIOS DE LA DELEGACION

- A. DESARROLLO DEL PROPIO SUPERVISOR
- B. DESARROLLO DE SUS COLABORADORES
- C. USO MAS RACIONAL DEL TIEMPO
- D. CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LAS TAREAS

USTED DEBE APRENDER A DIVIDIR EL TRABAJO Y EVALUAR A SU PERSONAL PARA RESPONSABILIZARLO PROPORCIONALMENTE A SU CAPACIDAD. SI REHUSA DELEGAR, PERJUDICA SU PROPIA EFECTIVIDAD.

UN TALENTO IMPORTANTE DEL GERENTE ES APRENDER A SABER DELEGAR TAREAS Y DECIDIR CUÁNDO, CÓMO Y A QUIÉN ASIGNARLAS.

NO SE SUPONE QUE SERÁ USTED QUIEN HAGA EL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS, SU LABOR ES LA DE COORDINAR Y DIRIGIR.

PREGÚNTESE ¿QUE FUNCIONES PUEDE DELEGAR, DE MODO QUE TENGA MÁS TIEMPO PARA DIRIGIR Y AYUDAR A QUE MIS EMPLEADOS APRENDAN ALGO NUEVO?

EL GERENTE TIENE QUE LIBRAR TRES GRANDES BARRAS DE LA DELEGACIÓN A SABER:

- SUS PROPIAS ACTITUDES IRRESPONSABLES
- LAS ACTITUDES IRRESPONSABLES DE SUS SUBORDINADOS
- PROBLEMAS INSTITUCIONALES

## CASO PRACTICO

SE TRATA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL MANUFACTURERA. EN ESTA EMPRESA EL GERENTE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN A QUIEN LLAMAREMOS ENRIQUE, GIRA ÓRDENES DE TRABAJO EN FORMA PERMANENTE SISTEMÁTICA A UN OBRERO DE PRODUCCIÓN, A QUIEN LLAMAREMOS JUAN. ESTAS ÓRDENES SON DADAS POR EL GERENTE DE PRODUCCIÓN EN FORMA GROSERA, DRÁSTICA, IMPOSITIVA QUE LESIONA PROFUNDAMENTE LA DIGNIDAD DE LA PERSONA HUMANA DE JUAN. EN ESTAS CONDICIONES DE PROFUNDA INSATISFACCIÓN DE PARTE DE JUAN, ÉSTE DECIDE PRESENTAR SU QUEJA A SU JEFE INMEDIATO, EL SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN LLAMADO JORGE JUAN, SE PRESENTA CON JORGE PARA MANIFESTARLE SU QUEJA, PERO JORGE NI SIGUIERA SE TOMA LA MOLESTIA DE ESCUCHAR A JUAN, PERO SÍ LE INDICA A JUAN QUE PRESENTE SU QUEJA AL JEFE DE PERSONAL DE DICHA EMPRESA.

JUAN SE DIRIGE AL JEFE DE PERSONAL, MANIFESTÁNDOLE SU QUEJA Y EL JEFE DE PERSONAL MANDA LLAMAR A SU DESPACHO AL GERENTE DE PRODUCCIÓN ENRIQUE, Y UNA VEZ QUE EL GERENTE DE PRODUCCIÓN SE ENCUENTRA ANTE EL JEFE DE PERSONAL, ÉSTE LO REPRENDE ACREMENTE POR SU MAL PROCEDER. POSTERIORMENTE EL JEFE DE PERSONAL SE DIRIGE AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA PARA COMENTARLE E INFORMARLE DE ESTOS HECHOS, SIENDO LA ACTITUD DEL GERENTE GENERAL DE UNA TOTAL INDIFERENCIA HACIA ESTE PROBLEMA, INDICÁNDOLE AL JEFE DE PERSONAL QUE ÉL NO PUEDE INTERVENIR DE NINGUNA MANERA EN ESTE ASUNTO, DESCARGANDO TODA LA RESPONSABILIDAD EN DICHO JEFE DE PERSONAL.



A RAÍZ DE LA ENTREVISTA TENIDA ENTRE EL GERENTE DE PRODUCCIÓN Y EL JEFE DE PERSONAL, ENRIQUE -- ACRECENTA SU MAL TRATO Y SU DESPOSTISMO HACIA EL OBRERO JUAN, QUE SEA DICHO DE PASO, ES UN OBRERO EFICIENTE, LEAL Y CUMPLIDO, PROVOCANDO QUE EL OBRERO JUAN PRESENTE SU RENUNCIA A LA EMPRESA RE TIRÁNDOSE DE ELLA.

### PREGUNTAS

¿QUIÉN O QUIENES TUVIERON LA CULPA DE LA RENUN-- CIA DE JUAN?

¿QUÉ ERRORES ADMINISTRATIVOS SE COMETIERON EN -- ESTE CASO?

¿CÓMO SE PUDO HABER EVITADO LA RENUNCIA DE JUAN?

## 4.2 TOMA DE DECISIONES

### CUALIDADES PARA TOMAR DECISIONES

DE HECHO, LAS FUNCIONES DEL GERENTE SON UN PROCE SO CONSTANTE DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES. EN EL TRABAJO DIARIO, EL GERENTE SE ENFRENTA A PRBLEMAS MUY CONOCIDOS PARA LOS CUALES TIENEN RESPUESTAS RUTINARIAS, EN OTRAS -- OCASIONES, LOS PROBLEMAS SON TAN COMPLEJOS, QUE-- ENCUENTRA DIFÍCIL DECIDIR UN CURSO DE ACCIÓN.

COMO LA TOMA DE DECISIONES ES UN PROCESO RACIONAL DE ELECCION EN-- TRE VARIAS ALTERNATIVAS, CONSIS-- TENTE EN BUSCAR, RECOPIRAR Y EM-- PLEAR ADECUADAMENTE INFORMACION-- PARA ACTUAR CONFORME LAS SITUA-- CIONES LO RECLAMAN, ESTA VINCULA

DA AL PROBLEMA DE LA MOTIVACION  
DE LAS PERSONAS Y ENLAZADO CON-  
LA ACTUACION DE LA AUTORIDAD.

LA TOMA DE DECISIONES Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, ES UNA FUNCIÓN QUE CORRESPONDE A CUALQUIER JEFE EN UNA ORGANIZACIÓN. LA MEJOR CUALIDAD PARA DECIDIR ES LA INTELIGENCIA NATURAL, DESARROLLADA A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE, LA EXPERIENCIA Y EL ESFUERZO. COMPLEMENTARIA A ESTA CUALIDAD ESTÁ LA HABILIDAD DEL GERENTE PARA ENTRENAR A SU PERSONAL EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

EL GERENTE TIENE DOS FUNCIONES  
DECISORIAS: ADMINISTRATIVAS Y  
DE OPERACION

DECISIONES ADMINISTRATIVAS: SON AQUELLAS RELATIVAS A LA ESTRUCTURACIÓN DE RECURSOS DE TODO TIPO, ABARCAN LAS RELACIONES DE SU AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD, CARGA DE TRABAJO, FLUJO DE INFORMACIÓN, ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL, USO Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES Y EQUIPO.

DECISIONES DE OPERACION: SON AQUELLAS RELATIVAS A LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO COTIDIANO.

LA DECISIÓN, COMO UNA ELECCIÓN CONSCIENTE, QUE COMIENZA CON UN ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y -- CULMINA EN LA RESOLUCIÓN DE UNA MEDIDA O ACCIÓN DE UN GRUPO BIEN DEFINIDO DE VARIABLES, PERMITA RESOLVER PROBLEMAS CON GRAN EFICIENCIA.

PARA LOGRAR UNA DECISION QUE GARANTICE EL EXITO DE LAS ACCIONES, ES NECESARIO RECORRER EN FORMA ORAL, MENTAL (QUE, - CUANDO, COMO, CUAL, QUIEN, - DONDE Y PORQUE) LA SITUACION BAJO ESTUDIO.

ERRORES DEL GERENTE AL TOMAR DECISIONES:

- ESQUEMA DEFICIENTE DE RAZONAMIENTO
- IMPRECISIONES DE LOS DATOS
- NO TRAZAR UN RUMBO DEFINIDO
- TEMOR A ARRIESGARSE
- NO CONSIDERAR EL FACTOR HUMANO
- ANÁLISIS DEFICIENTE DE LAS VARIABLES
- PRETENDER ABARCAR MUCHO
- NO SABER "VENDER" LA DECISIÓN

RECUERDE QUE TODA DECISIÓN TIENE SU BASE EN LOS HECHOS, LOS QUE, PRIMERO HAY QUE ACOPIAR Y DESPUÉS ANALIZAR. LOS HECHOS DEBEN REFLEJAR Y CUANTIFICAR LA SITUACIÓN, Y EN LO POSIBLE SEÑALAR - UN CAMBIO DE TENDENCIA. LA SOLUCIÓN DEBE SER - REALISTA Y PRÁCTICA.

APROVECHE SU EXPERIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES, UTILICE LA TÉCNICA INTERROGATIVA.

¿HE REALIZADO DECISIONES SEMEJANTES?

¿CÓMO LAS OBTUVE?

¿LA DECISIÓN FUÉ REALMENTE EFECTIVA?

¿QUIEN ME AYUDÓ A TOMARLA?

¿DEBERÍA CONSULTAR A MI ASESOR DE NUEVO?

¿DEBERÍA TOMAR DECISIONES SEMEJANTES?

¿QUÉ TAN DIFERENTE ES ESTA SITUACIÓN RESPECTO A OTRAS?

¿QUÉ DEBO CAMBIAR DE OTRAS EXPERIENCIAS?

¿PUEDO APLICAR UN SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES?

AL TOMAR DECISIONES USTED AFECTA EL TRABAJO Y A LAS PERSONAS. LA DECISIÓN PARTICIPATIVA PUEDE SERLE ÚTIL. LA CONFRONTACIÓN DE DIFERENTES - - IDEAS AYUDA A UNA DECISIÓN ACERTADA. ADEMÁS DE QUE LOS SUBORDINADOS REALIZAN LA IDEA DEL GERENTE CUANDO, POR SU PARTICIPACIÓN COMPRENDEN MEJOR EL OBJETIVO A ALCANZAR.

TENGA PRESENTE QUE LA TOMA DE DECISIONES ES EL MEOLLO DEL - LIDERAZGO. APRENDA A MANEJAR SUS IDEAS PARA DIFERENCIAR LO APARENTE DE LO REAL

LAS CONSECUENCIAS DE LAS DECISIONES SON LAS QUE HACEN NECESARIO EL EMPLEO DE UN MÉTODO SISTEMÁTICO Y RACIONAL PARA RESOLVER PROBLEMAS, DESARROLLO A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA Y LA MADUREZ.

FINALMENTE, HAY QUE ACLARAR QUE, EN CASOS EXTREMOS, LA DECISIÓN DE NO ACTUAR TAMBIÉN PUEDE SER UN ACTO POSITIVO; ELIGIÓ USTED LA "NO ELECCIÓN".

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## PASOS EN EL PROCESO DE TOMAR DECISIONES

1. DEFINIR EL PROBLEMA
2. ANALISIS DEL PROBLEMA
3. DESARROLLO DE ALTERNATIVAS
4. EVALUACION DE ALTERNATIVAS
5. SELECCION DE UNA ALTERNATIVA
6. SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE RESULTADOS

GENERAL ELECTRIC, S.A.

ESTA COMPAÑÍA SE DEDICA A LA DISTRIBUCIÓN DE ARTE ELÉCTRICO. LA COMPAÑÍA CUENTA CON LA GERENCIA DE VENTAS, COMPRAS Y FINANZAS Y ACCESORIOS-PARA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS.

UNA DE LA FUNCIONES DE LOS GERENTES DE CADA ÁREA ES LA DE SELECCIONAR AL PERSONAL QUE REQUIERAN.

LAS GERENCIAS DE VENTAS Y COMPRAS PODEMOS DECIR QUE FUNCIONAN ADECUADAMENTE, SIN EMBARGO EN LA GERENCIA DE FINANZAS, EXISTE UN ATRASO EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

EL ORIGEN DE ÉSTA DEFICIENCIA LO DETECTÓ EL GERENTE FINANCIERO AL ANALIZAR Y DETECTAR QUE EN LOS 2 DEPARTAMENTO DE FINANZAS, COMO SON EL DE CONTABILIDAD Y CRÉDITO Y COBRANZAS, EXISTE UNA RIVALIDAD QUE IMPIDE UN AMBIENTE DE TRABAJO Y RECIPROCIDAD Y CORDIALIDAD.

DICHA RIVALIDAD SE MANIFESTÓ AL OBSERVAR QUE -- EXISTEN ERRORES EN CUANTO A EQUIVALENCIA DE SALA

RIOS, DE PRESTACIONES Y FALTA DE INCENTIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS, CON --- RESPECTO AL DE CONTABILIDAD.

ESTA SITUACIÓN HA PROVOCADO QUE LOS EMPLEADOS- DE CRÉDITO Y COBRANZAS, RETRASAN EN LO POSIBLE LA ENTREGA, PUES SE LO SOLICITA CONTABILIDAD. RESULTANDO LA EMPRESA AFECTADA EN CUANTO A SUS LINEAMIENTOS A SEGUIR DE PRODUCTIVIDAD EN EL - TRABAJO EN TIEMPOS MUERTOS.

PREGUNTAS :

1. FORMULE UNA LISTA DE PROBLEMAS ENCONTRADOS EN EL CASO.
2. CLASIFIQUELOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA.
3. IDENTIFIQUE CUÁL ES LA GERENCIA QUE FALTA- Y DE SU OPINIÓN ACERCA DE QUE SI LOS PROBLE- MAS EXISTEN, SON POR FALTA DE ELLA.
4. MENCIONE LAS RAZONES POR LAS CUALES ES NE- CESARIA DICHA GERENCIA.
5. FORMULE EL ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRE- SA.
6. FORMULE UN ORGANIGRAMA DE ÉSTA GERENCIA, - UBICANDO LOS DEPARTAMENTOS Y LO QUE CONSI- DERE NECESARIO PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.
7. QUÉ DECISIONES TENDRÁ QUE TOMAR EL NUEVO - GERENTE, PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS DE LA GERENCIA DE FIANZZAS.
8. VE LAS RAZONES DE LAS DECISIONES TOMADAS - ANTERIORMENTE.

### 4.3 ELECCION DEL ESTILO DE LIDERAZGO

#### EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA

EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO SE REÚNEN TODOS-  
LOS TEMAS HASTA AHORA VISTOS; CUANDO EL GEREN-  
TE EJERCE EL LIDERAZGO APROPIADO, PERMITE MEJO-  
RAR SIGNIFICATIVAMENTE SU LABOR DE DIRECCIÓN Y  
EJECUCIÓN.

EN EL SENTIDO QUE SE USA EN ESTE MANUAL, EL LÍ-  
DER ES AQUELLA PERSONA QUE DIRIGE Y APOYA A SU  
GRUPO DE TRABAJO.

TODA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO COMPRENDE:

- . A OTRAS PERSONAS
- . DISTRIBUCIÓN DESIGUAL DEL PODER ENTRE EL -  
LÍDER Y LOS INTEGRANTES DEL GRUPO.
- . HABILIDAD PARA EJERCER INFLUENCIA.

EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO POR PARTE DEL GEREN-  
TE, TIENE EFECTOS EN LA CONDUCTA DEL GRUPO DE-  
TRABAJO, EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE FUNCIO--  
NES Y RESPONSABILIDADES; DE IGUAL MANERA TIENE  
EFECTOS EN LOS DISTINTOS MIEMBROS EN CUANTO SE  
LES RECONOCE STATUS, PRESTIGIOS, ETC.

EL LIDERAZGO COMO ELEMENTO DE INFLUENCIA, ES SINONIMO DE DINAMISMO CUYO PROPOSITO ES CUMPLIR LAS METAS DE TRABAJO.

EL ÉXITO DEL LIDERAZGO DEPENDE DE LA FRECUENCIA DE LAS ACCIONES REALIZADAS. CUANDO EL LIDERAZGO ES COMPARTIDO, LOS ACTOS PRODUCTIVOS DEL GRUPO SE MULTIPLICAN POR EL NÚMERO DE MIEMBROS QUE LO INTEGRAN.

ESTE PRINCIPIO EXPLICA PORQUÉ A PESAR DE LA EXISTENCIA DE UN LÍDER INCOMPETENTE, EL GRUPO PUEDE SER PRODUCTIVO EN CUANTO QUE ALGUNOS DE SUS MIEMBROS COMPARTEN LA SENSACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO.

EL LÍDER ES AQUELLA PERSONA CON CAPACIDAD PARA INFLUIR SOBRE LOS DEMÁS PARA LA CONSECUCCIÓN DE LAS FINALIDADES COMUNES. COMO SUPERVISOR USTED DEBE SER UN LÍDER, UNA PERSONA QUE ATIENDE A SU GRUPO, ORIENTA Y ENCAUSA LOS ESFUERZOS PERSONALES DE CADA MIEMBRO PARA UNA AUTÉNTICA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS, QUE NO DE GRUPO.

CUALQUIER ESTILO DE LIDERAZGO (EXPLOSIVO-AUTORITARIO, AUTORITARIO-BENÉVOLO, CONSULTIVO, PARTICIPATIVO, ETC.), PUEDE SER EFECTIVO DEPENDIENDO DE LA SITUACIÓN O AMBIENTE QUE RODEA AL LÍDER. EL ENFOQUE SITUACIONAL EXIGE EL LÍDER QUE DESARROLLE SU HABILIDAD PARA DIAGNOSTICAR LAS CARACTERÍSTICAS DE SU MEDIO AMBIENTE Y SER FLEXIBLE PARA ADOPTAR SU ESTILO.



LOS ELEMENTOS DE DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL SON:

- EL AMBIENTE EXTERNO
- LA ORGANIZACIÓN
- EL JEFE INMEDIATO
- LAS EXIGENCIAS DE TRABAJO
- LOS SUPERVISORES
- LOS SUBORDINADOS

POR LO TANTO AL ELEGIR UN ESTILO, HAY QUE BUSCAR QUE ÉSTE RESPONDA A LAS EXIGENCIAS DEL MEDIO Y ESPECIALMENTE A LA MADUREZ DEL GRUPO. SIN EMBARGO, EL GERENTE NO DEBE CONFORMARSE -- CON LA ACTUAL MADUREZ O INMADUREZ DE SU GRUPO DE TRABAJO, SINO QUE TENDRÁ QUE ESFORZARSE -- PARA TRATARLOS CONFORME A SU MADUREZ ACUTAL, Y AL MISMO TIEMPO IR DESPLEGANDO ACTIVIDADES -- PARA HACERLOS MADURAR A TRAVÉS DE LA ORIENTA-- CIÓN, Y CUANDO HAYAN CRECIDO EN MADUREZ, TRA-- TARLOS DE ACUERDO A SU NUEVO NIVEL.

Nota: Debido a que no se cuenta con información operativa disponible de las Empresas Subsidiarias, los ejemplos aquí expuesto no reflejan en estricto sentido la operatividad de CONASUPO DICONSA.

## ESTILO DE GERENCIA

CADA UNO DE LOS SIGUIENTES PÁRRAFOS DESCRIBE UNA FORMA DE COMPORTAMIENTO. CLASIFIQUELOS DEL 1 AL 5 EN EL ORDEN QUE USTED CONSIDERE QUE CADA UNO DESCRIBE MÁS TÍPICAMENTE SU COMPORTAMIENTO, UTILIZANDO EL NÚMERO 1 PARA EL MÁS TÍPICO, 2 PARA EL SIGUIENTE Y ASÍ SUCESIVAMENTE, HASTA UTILIZAR EL NÚMERO 5 PARA EL MENOS TÍPICO.

CUANDO USTED HAYA TERMINADO DE CLASIFICAR LOS PÁRRAFOS, DEBERÁ HACER COLOCADO UN NÚMERO 1 AL 5 EN CADA PÁRRAFO. NO SE PUEDE UTILIZAR DOS VECES EL MISMO NÚMERO.

\_\_\_ ACEPTO LAS DECISIONES DE OTROS. TRATO DE SEGUIR LAS OPINIONES, ACTITUDES E IDEAS DE OTROS O EVITO FAVORECER A ALGUNO. CUANDO SURGE ALGÚN CONFLICTO, TRATO DE PERMANECER NEUTRAL, MUY RARA VEZ ME MOLESTO. LA GENTE PIENSA QUE MI SENTIDO DEL HUMOR ES UN POCO INSÍPIDO.

\_\_\_ CONSIDERO MUY IMPORTANTE MANTENER BUENAS RELACIONES. PREFIERO ACEPTAR LAS OPINIONES, ACTITUDES E IDEAS DE LOS OTROS, EN VEZ DE EMPUJAR MIS PROPIAS IDEAS. EVITO FORMAR CONFLICTOS, PERO CUANDO SURGEN, TRATO DE PACIFICAR LOS ÁNIMOS Y MANTENER A TODO EL GRUPO EN ARMONÍA. TRATO DE MANTENER MIS EMOCIONES BAJO CONTROL. MI SENTIDO DEL HUMOR TIENDE A MANTENER RELACIONES AMISTOSAS, Y CUANDO SE PONE UNA SITUACIÓN TIRANTE, TRATO DE RELAJAR LOS ÁNIMOS COMENTANDO SOBRE EL ASUNTO EN FORMA JOCOSA.

\_\_\_ CONSIDERO DE GRAN VALOR E IMPORTANCIA EL TOMAR DECISIONES QUE SE MANTENGAN FIRMES. MANTENGO MIS IDEAS, OPINIONES Y ACTIVIDADES, AUNQUE A VECES RESULTAN INCONVENIENTES A LOS DEMÁS. CUANDO SURGE UN CONFLICTO, TRATO DE CERCENARLO O DE IMPONER MI OPINIÓN. CUANDO LAS COSAS NO MARCHAN COMO DEBEN, MUESTRO MI GENIO. MI SENTIDO DEL HUMOR ES MUY DIRECTO.

\_\_\_ TRATO DE BUSCAR DECISIONES QUE, AUNQUE NO SEAN PERFECTAS, PUEDEN FUNCIONAR, CUANDO LAS IDEAS, OPINIONES O ACTITUDES SON DIFERENTES A LAS MÍAS, INTRODIZCO UN CURSO MEDIO. CUANDO SURGE EL CONFLICTO, TRATO DE SER JUSTO PERO FIRME Y TRATO DE OBTENER UNA SOLUCIÓN EQUITATIVA. RARA VEZ PIERDO LA PACIENCIA, PERO TIENDO A IMPACIENTARME, CUANDO LAS COSAS NO FUNCIONAN. MI SENTIDO DEL HUMOR LOGRA QUE ME ACEPTEN A MÍ Y A MIS IDEAS.

\_\_\_ CONSIDERO DE GRAN VALOR EL OBTENER DECISIONES SÓLIDAS Y CREATIVAS, QUE RESULTEN EN LA COMPRENSIÓN Y EL ACUERDO. TRATO DE ESCUCHAR Y BUSCAR NUEVAS IDEAS, OPINIONES Y ACTITUDES DIFERENTES A LAS MÍAS. TENGO CONVICCIONES PRECISAS, PERO REACCIONO A IDEAS CABALES, LLEGANDO HASTA CAMBIAR MI OPINIÓN. CUANDO SURGE UN CONFLICTO, TRATO DE IDENTIFICAR LAS RAZONES QUE LOS SUSCITAN Y RESOLVER LAS CAUSAS BÁSICAS. RARA VEZ PIERDO LA PACIENCIA AÚN CUANDO SEA PROVOCADO. MI SENTIDO DEL HUMOR VA DE ACUERDO CON LA SITUACIÓN Y LA PERSPECTIVA DEL CASO: SIEMPRE LO RETENGO AÚN CUANDO ESTOY BAJO PRESIÓN.

## BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, RUSSELL. EL ARTE DE RESOLVER PROBLEMAS. LIMUSA, MÉXICO, 1983.
- ACLE A. Y VEJO J.M. LA EMPRESA PÚBLICA. I.N.A.P., MÉXICO, 1986.
- AGUILAR, LUIS F. POLÍTICA Y RACIONALIDAD ADMINISTRATIVA. I.N.A.P., MÉXICO, 1982.
- ALPANDER, GUYENC. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS. NORMA, COLOMBIA, 1985.
- ALVEZ DE M., LUIZ. COMPENDIO DE DIDÁCTICA GENERAL. KAPE--LUSZ, 3A. ED., BSAS, 1978.
- ALVAREZ, MANUEL. MANUAL PARA ELABORAR PROGRAMAS DE ADIES--TRAMIENTO. ARMO, 6A. ED., MÉXICO, 1980.
- ANTONIO, LEÓN. PSICOPEDAGOGÍA DE LOS ADULTOS. SIGLO XXI, -3A. ED., MÉXICO, 1979.
- ARIAS, FERNANDO. INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE COMPORTAMIENTO. TRILLAS, 3A. ED., MÉXICO, 1987.
- BALDERAS, SERGIO. UNA PROPUESTA PARA EL MANEJO DEL NIVEL - DE EFICIENCIA DEL EJECUTIVO. EN: REVISTA GAMER. GUÍA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, AÑO III, Nos. 31-32, Nov. 1985, MÉXICO.
- BALDERAS, SERGIO. EL DIRECTIVO COMO AGENTE DE DESARROLLO - ORGANIZACIONAL. EN: REVISTA GAMER. GUÍA DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, AÑO IV, No. 39, JULIO, - - 1986, MÉXICO.
- BLOCK, ALBERTO. INNOVACIÓN EDUCATIVA. TRILLAS, MÉXICO, -- 1980.
- BESHARD Y LIÉTARD. LA EDUCACIÓN PERMANENTE. OIKOS-TAU, ES PAÑA, 1979.
- BERGERIN, PAUL. FILOSOFÍA PARA LA EDUCACIÓN DEL ADULTO. EDITORES ASOCIADOS, 2A. ED., MÉXICO, 1982.

- CASARES Y SILICEO. PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA. LIMUSA, MÉXICO, 1984.
- COLMENARES, GRÜMBERGER. LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO EN LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA. EDITORIAL DEL ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO, 1980.
- COOLIE Y BOOTH. EDUCACIÓN DE ADULTOS. TROQUEL, BSAS, -- 1971.
- CÓRDOVA, JULIO. MODELOS Y TÉCNICAS DE SISTEMAS APLICADOS A LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS. PUBLICACIONES - - - ICAP - INAP, 2A. ED., MÉXICO, 1979.
- CRAIG Y BITTEL. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. DIANA, MÉXICO, 1981.
- CUMMINGS Y SEHWAB. RECURSOS HUMANOS, DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN. TRILLAS, MÉXICO, 1985.
- DAVIES Y SHACKLETON. LA PSICOLOGÍA Y EL TRABAJO. CECSA, MÉXICO, 1982.
- DE LA MORA Y OTROS. FORMACIÓN EN MATERIA DE PRODUCTIVIDAD. MÓDULO BÁSICO, II NIVEL, ST Y PS, MÉXICO, 1986.
- DE LA MADRID, MIGUEL. ALGUNAS CUESTIONES SOBRE LA REGULACIÓN PÚBLICA EN LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. TRABAJO MIMEOGRAFIADO, MÉXICO.
- DE LA TORRE Y GARCÍA. INTRODUCCIÓN AL TRABAJO. MC. GRAW HILL, MÉXICO, 1986.
- DESSLER, GARY. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN. PRENTICE/HALL, COLOMBIA, 1979.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. 3 DE FEBRERO DE 1983.
- DICCIONARIO. PEDAGOGÍA. LABOR, 2A. ED., ESPAÑA, TOMO I, 1970.
- DUHALT, MIGUEL. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA. UNAM, 5A. ED., MÉXICO, 1985.
- EDUTEC. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. REVISTA EDUTEC, Dic. 1976, U.A.M. NO. 13, MÉXICO.
- FERNÁNDEZ, JOSÉ. 99 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS. DIANA, MÉXICO, 1983.

- FERRER, LUIS. TÓPICOS PARA INSTRUCTORES DE EMPRESAS. CECSA, MÉXICO, 1981.
- FILLEY, ALIAN. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES. TRILLAS, MÉXICO, 1985.
- FRAYER, DAVID. ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO A NIVEL EJECUTIVO EN UNA EMPRESA COMERCIAL PRIVADA. TESIS, UNIVERSIDAD LA SALLE, MÉXICO, 1973.
- GALVAN, JOSÉ. TRATADO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL. INAP, 8A. ED., MÉXICO, 1980.
- GARCÍA, VÍCTOR. EDUCACIÓN PERSONALIZADA. MIÑON, 2A. ED. - VALLADOLID, 1972.
- GARCÍA VÍCTOR. PRINCIPIOS DE PEDAGOGÍA SISTEMÁTICA. RIALP, 9A. ED., MADRID, 1978.
- GARCÍA Y DE MARÍA. ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO GERENCIAL. DIANA, 3A. ED., MÉXICO, 1981.
- GÓMEZ, JOAQUÍN. EL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. DIANA, MÉXICO, 1988.
- GUZMAN, ISAAC. HUMANISMO TRASCENDENTAL Y DESARROLLO. LIMUSA, MÉXICO, 1981.
- GUERRERO, LUIS. DESARROLLO DE PERSONAL. TESIS, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO, MÉXICO, 1982.
- HAMPTON, DAVID. CONCEPTOS DE COMPORTAMIENTO EN ADMINISTRACIÓN. ECASA, MÉXICO, 1973.
- HEIRS Y PEHRSON. LA MENTE ORGANIZACIONAL. TRILLAS, MÉXICO, 1980.
- HUNT Y BIGE. BASES PSICOLÓGICAS DE LA EDUCACIÓN. TRILLAS, MÉXICO, 1980.
- JESSUP, HELEN. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN EN EL TRABAJO. - - CECSA, MÉXICO, 1981.
- JIMÉNEZ, WILBURG. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL. F.C.E., MÉXICO, 1971.
- KEMP, JERROLD. PLANEAMIENTO DIDÁCTICO. DIANA, MÉXICO, -- 1972.

- KEPNER-TREGOE. EL NUEVO DIRECTIVO NACIONAL. MC GRAW HILL, MÉXICO, 1983.
- LA FARGA Y GÓMEZ. DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO. VOLS. I Y II, TRILLAS, MÉXICO, 1971.
- LOMPSCHER, JOACHIM. DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD Y ORGANIZACIÓN PEDAGÓGICA DE LAS ACTIVIDADES. EN: REVISTA - PERSPECTIVA, VOL. XII, NO. 1, UNESCO, FRANCIA, 1982.
- MAIER, NORMAN. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO. TRILLAS, MÉXICO, 1983.
- MC. GEHEE, WILLIAM. CAPACITACIÓN. LIMUSA, 2A. ED., MÉXICO, 1986.
- MENDOZA, ALEJANDRO. MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. TRILLAS, MÉXICO, 1984.
- MENDOZA, ALEJANDRO. LA CAPACITACIÓN PRÁCTICA EN LAS ORGANIZACIONES. TRILLAS, MÉXICO, 1985.
- MUÑOZ, PEDRO. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. VOLS. I Y II, F.C.E., MÉXICO, 1983.
- MORSE, WILLIAM. PSICOLOGÍA APLICADA A LA ENSEÑANZA. PAX-MEX, MÉXICO, 1980.
- MORRIS, J. TEORIAS DEL APRENDIZAJE PARA MAESTROS. TRILLAS, MÉXICO, 1975.
- NEFFA, J. CESAR. PROCESO DE TRABAJO, DIVISIÓN DEL TRABAJO Y NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO. INET-ST Y PS, MÉXICO, 1982.
- NAUTA. ENCICLOPEDIA. ESPAÑA, NAUTA, VOL. I, 1977.
- ORTIZ, MENA Y ROBLES. GLOSARIO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS. EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO, MÉXICO, 1985.
- PINTO, ROBERTO. MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE CAPACITACIÓN. FONDO EDITORIAL COPARMEX, MÉXICO, 1982.
- RADFORD, J. LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVA. ECASA, MÉXICO, 1980.
- ROBLEDO, IRMA. PRESENCIA DEL PEDAGOGO EN EL SECTOR BANCARIO. TESIS UNAM, F.F Y L., MÉXICO, 1989.

- RODRÍGUEZ, MAURO. MANUAL DE CREATIVIDAD. TRILLAS, MÉXICO, 1985.
- RUIZ, JORGE. EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA EMPRESA PÚBLICA. TRILLAS, MÉXICO, 1982.
- RUSSEL, ALBERT. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO. MORATA, MADRID, 1976.
- SALDAÑA, ADALBERTO. OBSERVACIONES SOBRE PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS EN MÉXICO. INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO, 2A. ED., 1975.
- SALINAS, ALBERTO. LA REFORMA ADMINISTRATIVA. FCE, MÉXICO, 1980.
- SALINAS DE G., CARLOS. ALGUNAS CONSIDERACIONES RESPECTO A LA IMPORTANCIA DE LA POLÍTICA DE EMPRESAS PÚBLICAS. TRABAJO MIMEOGRAFIADO, MÉXICO.
- SALINAS DE G., RAÚL. PAPEL Y DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO. TRABAJO MIMEOGRAFIADO, MÉXICO.
- SALINAS, NERI. ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN DE TRABAJADORES. EN: REVISTA PEDAGÓGICA PARA EL ADIESTRAMIENTO. ARMO, VOL. XI, NO. 45, OCT./DIC., 1981.
- SALINAS, O. ENFOQUE DE SISTEMAS EN EDUCACIÓN. EN: REVISTA EDUTEC, UAM, ENERC, 1976, NO. 11, MÉXICO.
- SANCHINELLI, RENÉ. ANDRAGOGÍA Y METODOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS. EN: COLECCIÓN PEDAGÓGICA UNIVERSITARIA, NO. 6, JULIO /DIC., 1978, UNIVERSIDAD VERACRUZANA, MÉXICO.
- SAYLES, LEONARD. LIDERAZGO. MC. GRAW HILL, MÉXICO, 1982.
- SCANLAN, BURT. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL. LIMUSA, MÉXICO, 1984.
- SHARKANSKY, IRA. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. EDAMEX, 2A. ED., 1984, MÉXICO.
- SKINNER. SCIENCE AND HUMAN BEHAVIOR. MC MILLAN, NUEVA YORK, 1953.
- SKINNER. CONTINGENCIAS OF REINFORCEMENT. APPLETON CENTURY, NUEVA YORK, 1969.



- SILICEO, ALFONSO. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. LIMUSA, MÉXICO, 1980.
- SOMMER Y NEWMAN. LA DINAMICA ADMINISTRATIVA. DIANA, MÉXICO, 1980.
- STONER, JAMES. ADMINISTRACIÓN. PRENTICE/HALL, 2A. ED., COLOMBIA, 1984.
- SUAREZ, REYNALDO. HOMBRES Y EMPRESA. TRILLAS, MÉXICO, 1983.
- THUROW, LESTER. INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO. TRILLAS, MÉXICO, 1978.
- THIERAUF Y KLEKAMP. PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE ADMINISTRACIÓN. LIMUSA, MÉXICO, 1985.
- VALENCIA, J. ANTONIO. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN. INET-ST Y PS, MÉXICO, 1982.
- VON B, BLEICK. MANUAL PARA EL ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL. HERRERO HERMANOS, MÉXICO, 2A. ED., 1979.
- STANTEY, YOUNG. LA ADMINISTRACIÓN COMO UN PROCESO DE TOMA DE DECISIONES. ECASA, MÉXICO, 1979.
- UCECA. GUÍA TÉCNICA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS. INET-ST Y PS, MÉXICO, 1980.