

5  
2 ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**SELECCION Y PERFIL DEL EJECUTIVO  
EN LOS VIDEOCLUBS**

**Seminario de Investigación Administrativa**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**YAZMIN ANGELICA GARCIA AGRAZ**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO  
LIC. JUAN MANUEL REZA MONROY**

**MEXICO, D. F.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1992



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

	PAG.	
PREFACIO.....	I	
CAPITULO I. EL EJECUTIVO.		
1.- Antecedentes del líder.....	1	
2.- Cualidades de mando.....	8	
3.- Definición de un Ejecutivo o Director.....	28	
CAPITULO II. EL EJECUTIVO, SU RECLUTAMIENTO, SELECCION, DESARROLLO, ADIESTRAMIENTO Y MOTIVACION.		
1.- Problemas y desarrollo del reclutamiento.....	38	
2.- Selección y calificación de ejecutivos.....	49	
CAPITULO III. DESARROLLO Y ADIESTRAMIENTO.		
a) Programas de desarrollo.....	57	
b) Objetivos.....	67	
c) Métodos.....	71	
CAPITULO IV. MOTIVACIONES.		74
CAPITULO V. CARACTERISTICAS PERSONALES DE UN EJECUTIVO.		
A) Habilidades y preferencias de los ejecutivos.....	84	
B) Cualidades de un Ejecutivo.....	86	
C) Criterio.....	90	
D) Sentido de orden.....	96	
E) Madurez.....	97	
F) Don de mando.....	103	
G) Voluntad.....	117	
H) Decisión.....	125	
I) Educación.....	129	
J) Identidad.....	134	
K) Ética.....	140	
CAPITULO VI. INVESTIGACION DE CAMPO.		145
CONCLUSIONES.....	146	
BIBLIOGRAFIA.....	149	

## PREFACIO

Actualmente muchas empresas están sufriendo pérdidas en sus resultados por no contar adecuadamente con el Ejecutivo idóneo que cumpla con los lineamientos y ética profesional adecuada.

Motivo de la constante preocupación al realizar un análisis minucioso de los problemas que presentan los niveles ejecutivos y, esta imagen que presentan deja mucho que desear; por consiguiente es muy importante buscar el perfil aproximado del Ejecutivo que concibe un hombre íntegro que a su capacidad de trabajo y habilidad laboral logre aunar aquellas virtudes que resulten en los hombres que han triunfado en la vida. En las empresas modernas de hoy requieren de un Ejecutivo o Ejecutivos eficientes que lleven por caminos adecuados y positivos, las situaciones o problemas, tales como: los complicados problemas de tipo financiero, económico, tecnológico, humano y legal que se suscitan en la empresa.

Esta tesis no pretende solucionar el problema, sino determinar los caminos esenciales para que con base en una buena selección, reclutamiento, desarrollo, adiestramiento, motivaciones y cualidades personales se cimiente el desarrollo del activo humano eficiente y valioso de una empresa: -----  
EL EJECUTIVO.

## CAPITULO I

### EL EJECUTIVO

- 1.- ANTECEDENTES DEL LIDER.
- 2.- CUALIDADES DEL MANDO.
- 3.- ¿QUE ES UN EJECUTIVO?

ANTECEDENTES DEL LIDER. - Si nos apegamos estrictamente a lo que nos marcan los libros de Psicología Industrial, nos manifiestan cualidades de los líderes que indican que el líder debe tener inteligencia y buen juicio, penetración e imaginación, capacidad para aceptar responsabilidades, sentido del humor, personalidad bien equilibrada, sentido de la justicia, capacidad de la coordinación, capacidad de expresar los deseos comunes, la imparcialidad, capacidad de delegar y de reflejar el progreso del grupo, etc.

Mas es obvio que si alguna persona posee estrictamente estas cualidades, es claro que no las tiene para líder, sino para un puesto que reúna responsabilidades, como la de primer ministro o un puesto de jerarquización más elevada.

Si tomamos en cuenta que líderes de la industria, como Ford, Morgan, Howard, por citar algunos elementos sobresalientes en el campo de la ini-

ciativa privada, podemos llegar a la conclusión de que no es estrictamente necesario que un líder esté bien equilibrado y posea sentido del humor o de la justicia.

Si analizamos históricamente el problema, hallaremos buenas razones para suponer que la anormalidad mental no es un obstáculo para el líder, y que incluso puede ser una ventaja, mientras sus tareas estén convenientemente orientadas.

Ford, con una neurosis obsesiva tuvo éxito gracias precisamente a ese defecto, el cual estaba perfectamente orientado a la situación reinante.

También se dice, que se le denomina "Liderato" a "un dominio fundado en una personalidad poderosa en la aceptación del grupo, o en conocimientos pertinentes en una situación dada".

Es decir, que cualidades que pueden poseer un rey, un jefe de tribu o un personaje que posea un liderato al margen de sus cualidades personales, no es posible que lo tomemos en cuenta para asentar o ubicar las cualidades de un líder, pues ese poder fue obtenido por situaciones de herencia, suerte, etc., que no nos sirven para localizar las cualidades de un líder.

Nosotros buscamos líderes que produzcan resultados satisfactorios para obtener o normar una idea acerca de lo positivo de su actuación para ubicarse en el liderato.

En la gran mayoría de las situaciones nos podemos dar cuenta que los elementos del grupo que eligen a un individuo como líder, tienden a valorarlo en función de sus realizaciones materiales, producción de bienes o riquezas en el caso de la industria, poder en el puesto público de un político, y con frecuencia se ignora la influencia benéfica o nociva que haya tenido el líder sobre el bienestar físico, moral y psicológico de sus seguidores.

No aprecian que aunque el individuo en este caso sea el verdaderamente ---elegido, por su grupo o comunidad, sea éste el más adecuado.

Aunque sea el que refleja más de cerca los sentimientos del grupo, pero --hay que reconocer que un "grupo enfermo, inevitablemente escoge un "líder enfermo".

De tal manera que un grupo saludable, está en condiciones de elegir a una persona como el líder más adecuado en una situación dada, en otras pala---bras, un líder debe ser razonablemente inteligente y no exhibir una personalidad rígida y egocéntrica que lo haga inmune a los sentimientos del ---grupo. Es decir, no sólo debe ser capaz de dar órdenes e instrucciones, -sino también de recibir impresiones del ambiente, que influyan sobre sus -órdenes e instrucciones.

La inteligencia escasa, las limitaciones emocionales y el enfoque egocên---trico, hacen inadecuado al individuo para el puesto de líder democrático -de un grupo saludable, que con su criterio no acorde al medio ambiente, --

deforma las impresiones recibidas y entorpece su capacidad para controlarlo.

Un líder que tiene una función de hombre orquesta, lo llamamos "autócrata", es decir, demuestra las siguientes características: da órdenes e insiste en que sean obedecidas; impone actitudes al grupo, sin tomar en cuenta que tal situaciones esté acorde, sino que se limita a indicar al grupo qué medidas inmediatas debe tomar; y de su iniciativa, reparte elogios o críticas personales entre los miembros, pero tomando una actitud de separación definitiva del grupo.

El "autócrata estricto" es inflexible pero justo de acuerdo con sus principios, no delega autoridad en personas o en grupo alguno y nos podemos -- cuenta que su fábrica es la obra de un sólo hombre, llevando máximas a los extremos como decir "los negocios son los negocios", "el tiempo es oro", - "quien no trabaja no come", es un elemento conservador, tanto en su actuación de líder, como en su vida privada.

El "autócrata benevolente", tiene muchas cualidades del antes expuesto, -- pero lo inquieta una conciencia no conformista, quiere hacer bien a la --- gente, pero sin conceder lo que la gente quiere, sino lo que según él necesita, y a la vez, la gente tiene que estar satisfecha con ésta decisión, cree en la omnipotencia de sus deseos, o sea, que cuando da una orden o -- vida que a menudo se requiere mucho tiempo y trabaja para cumplirla, con - el resultado que acosa a sus subordinados con reclamaciones insistentes.



Y en contraste, encontramos al tipo de líder "demócrata", que sólo da órdenes después de consultar al grupo. Se encarga de que las próximas actividades de sus subordinados, se decidan de una manera colectiva y que la mayoría apruebe tal o cual situación, y nunca planea una política o actividad próxima sin antes tener la aprobación general.

El líder demócrata lo podría comparar con un director de orquesta, ya que está consciente de que su misión es coordinar las contribuciones voluntarias de sus empleados. Comprende también que una empresa debe estar por encima de las personalidades individuales y que es signo de eficiencia que los asuntos marchen sin obstáculos durante sus temporales ausencias. La gente que trabaja a su mando sabe lo que hace y por qué lo hace y no tiene que investirse de actitudes hipócritas para seguir adelante; la autoridad se distribuye por escala entera de la organización y todos los niveles que forman la empresa, se sienten lo bastante seguros para ocuparse del bienestar de los subordinados, en vez de vigilar constantemente los planes superiores, para asegurarse de su aprobación.

La Dra. May Smith, en el capítulo tercero de su introducción a la Psicología Industrial, proporciona muchos ejemplos que demuestran que el líder industrial puede manifestar o lograr resultados funestos, si se revela --- ineficiente en su esfera de las selecciones humanas.

Tal individuo puede, con su influencia, reducir la producción, multiplicar las faltas y elevar la rotación del trabajo, fomentar la neurosis y la --

enfermedad y causar frustración, huelgas y agresión.

Pero no cabe duda de que el problema de seleccionar líderes convenientes, - tanto en la industria como en otros campos de la sociedad, es uno de los - más urgentes de la actualidad.

El liderato es una función colectiva, en el sentido de que es una expre--- sión integral de los esfuerzos de un grupo; sólo puede surgir en relación con un problema de propósito colectivo; no es la suma de las dominaciones o contribuciones individuales, sino su relación.

En un individuo contribuye a la función colectiva del liderato, advierto - que los resultados positivos, del mismo, en todos sus puntos, no residen - en el individuo por dominante, eficaz o fuerte que sea sino en la "situa-- ción vital" y en sus exigencias.

Es la situación y no el individuo, la que crea el imperativo. El indivi-- duo está en condiciones de hacer a los demás conscientes de ese imperativo en la medida en que él mismo lo es, y de acuerdo con ello, conseguirá que los otros sirvan voluntariamente al imperativo, en virtud o como resultado de su capacidad de liberar o delegar responsabilidades y actitudes emocio-- nales que puedan relacionarse fructíferamente con la solución de los pro-- blemas del grupo, en esa extensión ejercerá el liderato.

De acuerdo a esa situación parecerá lógico que cualquier individuo debe --

estar en condiciones de ejercer el liderato en algún grado, motivando al resto del grupo a una participación satisfactoria en el esfuerzo colectivo y manifestándose sensible a las influencias de ellos, en su propio nivel y en su campo de actividad; puede considerarse como un sistema decisivo de salud mental y social que el individuo revele algún grado de liderato espontáneo, efectivo y feliz en ese nivel.

En consecuencia, el liderato puede considerarse como la adecuada realización de la efectividad del grupo, por parte de un individuo en su propio nivel natural y de su capacidad para vivir productivamente.

Ahora bien, es importante que en la superación de un líder, reciba adecuada instrucción para mejorar su eficiencia, sometiéndose a instrucción en el manejo de hombres.

Grandes empresas ofrecen cursos para directores y supervisores, con la intención de prestar este tipo de adiestramiento, pero casi siempre se comete el error de suponer que dicho adiestramiento puede reducirse sin dificultad a conferencias y lecturas.

Esto es del todo incorrecto. No es lo mismo adiestrar hombres en las técnicas adecuadas del liderato por medio de conferencias y lecturas, que enseñar en la misma forma cualquier otra actividad humana.

En el adiestramiento de líderes, se ha descubierto que la práctica bajo --

supervisión, es más importante. A veces el individuo no advierte que es sarcástico, irrazonable e impaciente, puede no darse cuenta de que habla con el tono de superioridad o atemoriza a una persona.

Gracias a la práctica y a la crítica, el capataz aprende a percibir sus propias debilidades y a tener conciencia de la forma en que sus métodos afectan a sus hombres.

Y al mismo tiempo, aprende a aceptar críticas y consejos, sensibilizarse a las reacciones de los miembros de nuestros grupos es uno de los más importantes beneficios que proporciona una buena ubicación y un correcto adiestramiento para el liderato.

Cualidades del mando.- La cualidad o don de mando tiene un marcado efecto sobre cualquier grupo, o unidad de personal. El mando es equivalente a emplear activamente la habilidad y el talento personales para inducir a otros a esforzarse para alcanzar una meta común. Todo individuo puede alcanzar a desarrollar sus facultades de mando y llegar a ser un jefe o guía en alguna actividad de la sociedad en que habite.

El esfuerzo colectivo es el elemento por el cual logramos muchas de nuestras metas. El grupo tiene que ser inducido a perseguir una meta común, o sujetarse a determinadas reglas, a actuar correctamente y a que cada quien se esmere en un esfuerzo máximo. Esto requiere dotes de jefe y no hay nada que las sustituya.

Para lograr los objetivos más precisos e inmediatos, es necesario saber -- mandar ya que cada vez es más indispensable el bastarnos del esfuerzo ajeno para realizar muchas de las labores administrativas. La creciente importancia del elemento humano, en la administración, hace que cada día sea más importante la dirección de un jefe apto, como ingrediente para el éxito de las operaciones. "La habilidad para mandar, puede ser la parte inicial del éxito".

Es perfectamente natural, que en grupo mandado o dirigido por alguien, sea seguido por el grueso del elemento humano perteneciente a este grupo.

Un deseo subconsciente de la gente estriba en una necesidad de ser auxiliados o dirigidos, quieren que alguien les enseñe el camino, que determine las cosas que hay que hacer y lo asesore en aquellas que tiene que realizar y que comprende que deben hacerse.

En todos los niveles administrativos, se requiere el don de mando, y contrario a la creencia general, es de igual importancia en los niveles superiores, medios y bajos, pues se requiere de un mando efectivo y eficaz para el buen desempeño de las labores.

No hay actividad social, política o económica, que no requiera de elementos capacitados como jefes.

La realización de las grandes conquistas humanas, los avances de la civili-

zación, dependen en gran medida, de una jefatura competente.

**Definición de mando.**- "Es el don o cualidad para inducir a otros a que se esfuerzen de buen grado para lograr un objetivo común".

El jefe muestra el camino colocándose a la vanguardia, no empujando desde atrás y enseña con su propio ejemplo, es decir, emplea un sentido común -- que hace sentir en aquellas personas que trabajan con él, el deseo de seguirlo en sus políticas, en vez de sentirse empujados hacia la actividad -- que desea.

Es elemental para un jefe, conocer las características de sus seguidores, especialmente las de sus gentes clave y saber de qué cualidades de sus -- mismos seguidores se derivan los mejores esfuerzos.

Entiende a sus seguidores tal como son e influye en ellos aprovechando hábilmente sus inclinaciones y aptitudes individuales, con lo cual obtiene -- su respeto y los mejores resultados.

Tiene cierta habilidad para despertar las fuerzas emocionales y emotivas -- de sus colaboradores, les señala y demuestra el objetivo con toda claridad y vigor, en términos que les demuestran que su mejor interés será lograr -- los objetivos planeados.

La clave de una actuación adecuada en el mundo, estriba en ayudar a otros

a lograr el máximo de sus potenciales. Un buen jefe, hace progresar a sus seguidores. Es de primordial importancia que ellos sepan a dónde se les lleva y se sientan contentos de ser mandados.

La existencia de los jefes es el resultado de una situación de consentimiento común de las personas que quieren ser guiados. Cuando se reconoce a un jefe por la fuerza, el jefe se convierte en una especie de dictador. Un jefe debe ganar y retener la confianza de los demás.

Su personalidad es otra razón para ganar seguidores, suelen ver en él la personalidad de los buenos atributos y de las aspiraciones que esperan realizar pronto, suele darles la impresión de que es una persona capaz de comprender perfectamente sus dificultades y que simpatiza con ellos, que les brinda apoyo moral y que puede lograr fines útiles para todos.

Por otro lado, también es importante la causa o política que represente un jefe, porque suele contribuir a ganar un gran número de seguidores, si éstos la consideran más valiosa que la de otros jefes. Muchos líderes han alcanzado gran prominencia debido a que la causa que representaban era de altas miras.

El jefe eficaz tiende a seguir ciertas prácticas cuyos resultados resultan positivos. En primer lugar, comprende a sus subordinados; se da cuenta de que tienen diversas aspiraciones principales y trata de satisfacerlas mediante su acción guiadora.

De acuerdo con sus aptitudes y cualidades les asigna un puesto como incentivo para tomar el trabajo con verdadero interés. El buen jefe estimula y activa a sus subalternos; recibe con interés sus sugerencias y hasta los felicita. Un buen jefe trata de que quienes están asociados con él por ese mismo hecho mejoren y progresen.

**Requisitos de mando.**- Hay requisitos fundamentales tanto mentales como ideológicos, para asumir la jefatura y progresar en ella.

Para lograr resultados óptimos, un jefe debe poseer la actitud mental positiva de que ciertas cosas tienen que hacerse y se harán, y para esto es necesario que sea activo y capaz, tener facultades creadoras, prever los objetivos antes de que otros vean claramente a dónde van y aceptar críticas sin perder la fe en lo que se está haciendo.

Un antiguo adagio, dice que "Hay personas que hacen, otras que ven lo que se hace y otras que ni siquiera tienen idea de lo que se está haciendo".

Los jefes pertenecen al primer grupo, ellos "hacen" y "activan".

Otro requisito es que una persona quiere conducir o ser conducido; ser jefe o subalterno. No hay nada malo en querer ser subordinado. De hecho, desde el punto de vista práctico, es bueno que no todos quieran tomar el mando en todo lo que se emprenda, porque, como se ha dicho, para que haya jefes tienen que haber subordinados.



Cuando una persona prefiere ser subalterno, está reconociendo que sus características mentales y psicológicas, están mejor adaptadas para participar en muchas cosas y ofrecer sugerencias útiles. Que no les gusta señalar metas, tomar decisiones y hacer que otros las alcancen.

Otro punto importante es saber si el individuo está dispuesto a pagar el precio que la situación del mando exige. Por regla general, hay que hacer sacrificios y desarrollar aptitudes para llegar a ser un jefe eficaz.

Contrariamente a lo que piensa la mayoría de las personas, un jefe debe aceptar ciertas obligaciones y responsabilidades que son parte integrante de su trabajo.

Es muy frecuente la situación que nos hace anteponer los intereses del puesto, a los intereses personales. Muy rara vez puede efectuar el trabajo como personalmente desearía, porque siempre hay factores imprescindibles que se oponen.

Es de importancia capital lo que una persona cree. Un jefe debe tener convicciones propias y firmes, acerca de las verdades fundamentales. Necesita una filosofía de la vida y del trabajo que le sirva de base en el ejercicio y desarrollo de sus funciones. En otras palabras, debe tener un propósito en la vida y conocer a fondo el fin que se propone, lo que tiene que hacer hoy, el año próximo y dentro de cinco años. De vez en cuando se presentarán desviaciones, pero volverá al camino señalado con la mayor ra-

pidez posible.

Para que una empresa alcance el éxito, es necesario lograr ante todo, que el personal quiera alcanzarlo, que tenga el deseo de mejorar y la buena -- disposición para cooperar. Si los jefes de una empresa no ejercen la necesaria jefatura, el personal buscará aliento, porque debe tenerse presente que es un instinto natural el buscar un jefe cuando un grupo humano se reúne para un objetivo común y esto sólo se consigue cuando se basan las -- políticas en un buen principio de mando.

¿Qué es un ejecutivo?.- Un ejecutivo es alguien responsable de la ejecu-- ción del trabajo hecho por otros.

A él se acude para obtener resultados. Le encontramos en los lugares crí-- ticos de las organizaciones industriales donde se realiza el objetivo --- principal.

Es el intermediario en la corriente de órdenes y directrices que van de -- los administradores a los empleados y ¿quienes son los administradores? A menudo son llamados jefes ejecutivos o ejecutivos superiores.

Su función más importante es representar por igual los derechos de los --- propietarios, los empleados y el público, responsabilidad que ha venido a quedar más y más en sus manos con la creciente consolidación del STATUS de la administración como una profesión y la declinante influencia del conse-

jo de directores, como fuerza ejecutiva en la administración de negocios.

Los administradores determinan la política, guían y gobiernan el progreso de la empresa en su lucha por subsistir y avanzar. Deciden lo que debe -- hacerse y su éxito radica, en gran medida, en la prudencia y juicio que -- demuestren en estas decisiones.

Coordinan y mantienen en equilibrio correcto, todos los factores necesari--os para el éxito de la empresa. Una vez que señalan los medios y los -- cursos de la acción, la delegan en los demás para que la ejecuten. Hacen a los ejecutivos responsables del trabajo mismo y mantienen a los jefes -- funcionales, responsables del mantenimiento de las condiciones de trabajo.

Señalando entonces que la tarea principal o función básica del ejecutivo - "es la toma de decisiones", las demás funciones son secundarias y es así - como partiendo de esta vital función, hallamos al ejecutivo enfrentado a - su tarea mayor que es la organización de la voluntad de sus empleados, --- según define el Doctor Edward D. Jones.

"Los medios por los cuales se suscita en un grupo de hombres la armonía -- en el modo y la armonía en la actitud, o sea la voluntad de todos para alcanzar el mismo objetivo. Esto es lo que llamamos cooperación, la actitud mental correcta respecto de la tarea que tiene entre manos".

Esta es la función del ejecutivo. Es obvio ver que estos hombres son, de

hecho, los verdaderos administradores del trabajo, que la "toma de decisiones" es su más grande responsabilidad y que el éxito o fracaso en su cumplimiento no se medirá, primariamente en términos de sabiduría técnica ni de habilidad técnica, sino en términos de efectividad para organizar la voluntad de sus empleados.

Al principio de este capítulo, mencioné algunas características que se necesitan para ser un líder, aunque se refirió que es posible salvar algunas o muchas de esas características, de acuerdo a la persona y a las circunstancias en que se desenvuelvan.

Pero sin embargo, es definitivo aclarar que una cualidad indispensable, es la de tener un "interés innato por la gente y las relaciones humanas".

En último análisis, los ejecutivos son modeladores del material humano. En la organización usual, están en contacto íntimo con un mayor número de personalidades de cualquier otro funcionario, a menos que sea un experto funcional como el gerente de contratación de personal, el médico de la compañía o el director de personal.

Su problema es el de las relaciones humanas, que siempre son complejas, -- siempre cambiantes y siempre desafían a la uniformidad.

El éxito en el manejo de hombres requiere, por tanto, interés abnegado y continua meditación. Para alguien cuyas tendencias naturales se finquen -

en este campo, esta cuestión ofrece fascinación constante.

Para quien no tenga este interés ingénito, el problema deja de ser atractivo después del primer contacto, la inteligencia se cierra a la meditación progresiva y la habilidad del ejecutivo para guiar y dirigir se debilita enormemente.

No es vano repetir que el elemento de cooperación dentro de una organización nace de algo más que de los sistemas de pago de salarios, delegaciones de la autoridad y responsabilidad y del miedo al desempleo.

El ejecutivo que tiene afecto sincero por sus hombres, encontrará su mayor satisfacción en apresurar su progreso y mejoramiento personales. Su placer radica en la formación de hombres. Un líder como éste sacará de aquí un grado inusitado de lealtad y cooperación.

El forjador de hombres cree en la gente "en todo aspecto" descubre los puntos fuertes de cada individuo y le da incentivo para que los transforme en valores económicos.

La segunda característica elemental, que requiere el ejecutivo, es "cierta fuerza o poderío de personalidad". No es fácil describir esta cualidad -- pero podemos considerarla como un vigor que parece hacer del sistema nervioso, vitalidad que no se confiera a un tipo particular de constitución -- física o intelectual.

A menudo esta cualidad no se manifiesta activamente, sino que crea la impresión de ser una fuerza en reserva a la que se acude cuando es necesario. En otros casos, puede caracterizarse como sobre abundancia de ademanes o palabras, o encauzarse en una determinación firme que nunca decrece hasta alcanzar el objetivo.

El elemento humano, tiene una extrema sensibilidad a la presencia de esta característica en los demás, cuando va acompañada de otros factores necesarios, adquiere alto valor para el trabajo ejecutivo.

Los grupos administrativos y ejecutivos, representan en realidad, el sistema nervioso de la administración. Mediante ellos se transmiten los impulsos de la acción y finalmente actúan sobre la voluntad de los empleados.

Cuando mayores y más poderosos sean los impulsos, más definida será la reacción de la mente de los empleados.

Una organización efectiva requiere ejecutivos dotados de algo más del promedio de fuerza personal. Es verdad indudable que esta característica es uno de los elementos básicos que justifican al derecho natural para ejercer la autoridad.

- La orientación científica de la inteligencia. Puede ser otra cualidad esencial, cuando el ejecutivo se encuentra con problemas técnicos que implican la coordinación del trabajo en un grupo de hombres materiales y

equipos, de modo que se obtenga el máximo de calidad y cantidad con el mínimo de desperdicio. Son a menudo extraordinariamente complejos. Es decir, es indispensable que estén resueltos antes de que se presenten.

"El ejecutivo que logra éxito gana sus victorias mediante la acción presente ya más bien que la curativa. Así, para planear y proyectar el futuro, se necesita de un proceso mental de naturaleza claramente científica".

Esta cualidad incluye el ser humilde ante la verdad, reprimir los sentimientos personales y poseer un sentido de distinción entre los hechos y las opiniones, méritos que son de valor inestimable.

El ejecutivo puede contrastar sus ideales con el conocimiento exacto de las condiciones existentes y hallar así la manera correcta y constructiva de alcanzar un mejoramiento. El espíritu práctico inherente a este método de avanzar, permite cimentar el progreso sobre bases firmes y duraderas.

Es verdad también que la actitud científica de la mente descubre su valor en la mayor facilidad de abordar los problemas técnicos que suscitan la maquinaria, los materiales y los procesos, todo lo cual adquiere creciente importancia en nuestra vida industrial; muchas decisiones del ejecutivo que afectan al personal, deben apoyarse en el conocimiento de las actividades técnicas que aquél desempeña.

De tal manera y apoyándonos en la situación que se planteó al principio de este capítulo, que no son necesarias cualidades extremadamente difíciles de encontrar, tanto en el aspecto técnico, moral y científico, que fueron enumeradas en dicha primera parte, a continuación hago mención a tres cualidades esenciales y básicas para el éxito del ejecutivo.

- 1.- Interés en las relaciones humanas.
- 2.- Poder de personalidad.
- 3.- Tendencia científica de la inteligencia.

Puede afirmarse que los ejecutivos deben poseer ascendientes morales, pero esta cualidad no es menos necesaria en cualquiera de los otros órdenes de la vida.

Es verdad que los ejecutivos deben ser enérgicos, pero esta cualidad se necesita también donde quiera que se trate de lograr realizaciones: no podemos decir que el costo del trabajo ejecutivo sea más o menos alto que el de las actividades técnicas de igual importancia, pero esta característica no sirve para distinguirlo de otro funcionario que no ocupa un puesto ejecutivo, es decir, si estuviésemos buscando madera de ejecutivo, o personas que llenen los requisitos para desempeñar cualquier puesto de responsabilidad similar, buscaríamos hombres con intereses y afecto por la gente, RELACIONES HUMANAS, poder de la personalidad y organización científica de la inteligencia, podríamos agregar probidad moral, vigor físico y determinado nivel de inteligencia.



La experiencia y la preparación en el desempeño de un puesto determinado son por supuesto necesarias para poder asumir responsabilidades ejecutivas y, ciertamente, hay muy pocos puestos, cualquiera que sea su categoría, -- para los cuales no se requieren. Sin embargo, tal educación y preparación pudieran ser potenciales. Pueden solamente actualizar los recursos innatos del hombre.

- **Instrumentos del ejecutivo.** Los instrumentos ofrecen las mismas ventajas, tanto para el ejecutivo como para el trabajador, pues ejerciéndolos se --- puede aumentar la calidad y el valor de los servidores y eliminar pérdidas de tiempo y esfuerzos.

Los instrumentos con que cuenta un ejecutivo son menos tangibles que los -- del empleado, que opera con materiales en vez de con personalidades. Son instrumentos que podríamos llamar un tanto psicológicos y sirven para -- desarrollar la cooperación del personal en grado más efectivo, reduciendo al mínimo las funciones emotivas y las malas interpretaciones inevitables si aquéllos no se emplean.

Los instrumentos del ejecutivo se basan en ciertas cualidades de disposi--- ción que si se reflejan en su conducta, provocarían en el empleado res--- puestas definidas.

El estado de ánimo basado en la jovialidad, es una fuente de estímulo que nunca falla. Cantidad de ejecutivos han aprendido el gran valor de éste

instrumento y han desarrollado conscientemente su uso. La jovialidad engendra jovialidad.

De modo semejante al entusiasmo, infunde fe en los planes. Produce un --- agradable ambiente para pensar y ayuda a conducir la organización a través de dificultades y obstáculos.

- **Conducta del ejecutivo.** Un espíritu altruista tiene profundo afecto estimulante en ciertos sentidos.

Los empleados desconfían de un jefe egoísta, particularmente cuando su --- egoísmo lo lleva a atribuirse como propias las sugerencias constructivas - que le son hechas por sus subordinados.

Tan pronto como el trabajador está seguro de que el ejecutivo tiene o toma razón de sus actuaciones, quedan en ese momento puestas las bases de la --- lealtad.

El "control en la persona o la calma", son atributos o instrumentos muy -- populares entre los empleados. Todos se deleitan tratando a un hombre --- calmado, pues saben que tratan con alguien que realmente tiene dominio de sí mismo.

La calma como ciertas otras cualidades, es contagiosa. Su empleo es particularmente deseable donde los ejecutivos emplean mujeres o muchachas, --

pues la emotividad se esparce muy rápidamente en estos grupos.

En tiempos de tensión o emergencia, los empleados prestan una especial --- importancia a la actuación de los ejecutivos y están prontos a imitarlos; si el ejecutivo está calmado, los empleados tienden a mantenerse también - en calma.

Un instrumento que despierta fuerte sentimiento correlativo de satisfac--- ción y estabilidad es el de la "congruencia". Un ejecutivo que hoy, maña- na y pasado mañana es siempre él mismo, es bien acogido por los trabajado- res. Cuando la voluntad de un grupo se ha organizado y se determina e --- inicia su dirección, aparece el elemento ímpetu.

Cuando mayor sea la organización, mayor es el ímpetu. Cambiar su curso o propósito es encontrar oposición. El ejecutivo congruente es aquel que no se desvía de su plan.

Su política no cambia por ninguna situación circunstancial. Se puede con- fiar en él para llevar a cabo los propósitos. Sus planes son coordinados.

Hay rectitud en la conducción simultánea de sus ideas y en la estabilidad de su personalidad, es decir, la base estriba en saber mantener un estado de ánimo permanentemente equilibrado que nos permita apegarnos a las nor- mas y políticas de conducta establecidas.

La "comprensión" es un elemento básico cuando se pretende ahorrar tiempo, pues hace que los empleados se le acerquen sin nerviosismo o titubeos y -- que presenten con rapidez el asunto que tienen entre manos.

Otro instrumento es la cualidad de la "simplicidad". No hay ningún valor en el intento de ganar prestigio impresionando a los empleados con la capacidad de asimilación del ejecutivo o por un amplio vocabulario. La simplicidad produce la comprensión mutua y el contacto íntimo de las inteligencias.

Es necesario que se trabaje sobre los hechos que se desean exponer, hasta que se logre presentarlos con sencillez y en el lenguaje de quien le escuche. Casi todos los más grandes discursos de la historia, han sido hechos con tanta sencillez, que todos los hombres los han entendido.

La franqueza economiza tiempo al ejecutivo, pues alienta a los empleados a ser también francos. El resultado es que no hay rodeos ni reservas mentales.

Los hechos, ya sean favorables o desfavorables, se ponen sencillamente --- sobre la mesa y el problema es atacado sin demora.

Otros instrumentos de los cuales puede hacer uso un ejecutivo, son los --- siguientes:

La firmeza, es una cualidad siempre bien acogida, ya que produce confianza y conformidad con la voluntad del ejecutivo, Para que sea positiva, la -- firmeza no requiere un fondo emotivo.

Muchos ejecutivos que han tenido éxito tienen la fama de ser "suaves pero firmes". Si hay firmeza en el ejecutivo, implica que se ha hechado a cues- tas sus responsabilidades y se enfrenta a su problema de organización adecuada y seguramente.

Ser firme no significa que deba ser obstinado y que cierre los ojos a la - realidad de una situación. La firmeza es una cualidad que protege su buen juicio de las interferencias de otras personalidades, pero nunca cierra - las puertas a la razón.

Otro instrumento es el tacto. El "tacto", no es la elusión de las cues--- tiones desagradables en las relaciones del ejecutivo. El líder con tacto no evita necesariamente las discusiones sobre tópicos desagradables, de -- mal gusto o molestos, cuando habla con los empleados. El tacto es, ni más ni menos, la aptitud para apelar a las cualidades positivas del individuo, tales como la lealtad, el deber de la justicia y para apartarle de la in- fluencia de las cualidades negativas como el odio, el resentimiento o la - cólera.

Cuando los individuos se dejan influir por estos factores negativos, rara vez cooperan a los buenos propósitos. Por consiguiente, el ejecutivo ----

encuentra en el tacto un gran auxiliar para lograr la conformidad.

La tolerancia y la paciencia. Son cualidades que reflejan la sensibilidad del ejecutivo al índice de progreso de su organización. El ejecutivo intolerante o impaciente constituye una influencia desorganizadora. Exige precipitaciones injustificadas, lo que se traduce en desperdicio y confusión indebidos.

Se ha dicho que la mayor ignorancia de determinados ejecutivos es la ignorancia de su ignorancia, el ejecutivo es muy dado a esperar, de parte del empleado, más de lo justo y razonable en materia de conocimientos y adaptación.

No hay que esperar que la organización mejore tan rápidamente sino que de acuerdo con los sistemas, políticas e incentivos, se pueda pensar en un determinado avance. Si los empleados pudieran avanzar, sin ningún sistema, no serían empleados pues estarían calificados para el trabajo ejecutivo.

La cortesía. Es el instrumento más defensivo del ejecutivo. También economiza tiempo. El ejecutivo cortés provoca la amabilidad de sus empleados. En tal atmósfera encontramos autodominio y donde lo hay, hay mucho menor riesgo de que se desarrolle un ambiente negativo de indignidad, sospecha o resentimiento. Por consiguiente, los negocios pueden conducirse más rápidamente ya que puede razonar con el mínimo de dificultades.

La bondad y la amistad. No es bastante con sentirse bondadosa o amistosamente dispuesto hacia un empleado. Hay incontables oportunidades para que un ejecutivo añada a las relaciones con sus hombres el toque personal de interés y amistad.

Es frecuente que el empleado recuerde por encima de cualquiera otros, los actos de este tipo y sobre ellos cimienta su lealtad. El ejecutivo, no -- está en situación de buscar oportunidad de poner en evidencia estas cualidades, pero deberá estar alerta y capitalizarlas cuando se presenten.

#### Conclusión al tema de los instrumentos.

No todos los instrumentos que se han enumerado se pueden adquirir de golpe. No pueden ser forjados por algún otro. El ejecutivo debe hacerlos por sí mismo y éste es un proceso de autodisciplina.

Uno de los principios de conducta ejecutiva que primeramente fue aceptado, es el de que para hacerse maestro de hombres, antes debe hacerse maestro -- de mí mismo.

El autocontrol está en la base de todo plan de progreso del ejecutivo. No hay camino fácil para el autocontrol.

Como ejemplo podemos citar el caso de Benjamín Franklin, quien en su autobiografía describe su método de autodesarrollo.

Tomaba una virtud cada vez y se adiestraba en la observación de ella hasta convertirla en hábito; entonces tomaba otra hasta alcanzar su vida en la disciplina.

El hombre que posee por naturaleza los instrumentos ejecutivos, es un afortunado, pero tales casos son raros, casi todos los ejecutivos que tienen éxito han experimentado la lucha consigo mismos, antes de encontrarse equipados adecuadamente para cumplir con las responsabilidades inherentes al líder.

Definición de un ejecutivo o director.- Para lograr la ubicación del concepto de lo que es un "ejecutivo", primero ha de analizarse lo que se entiende por dirección, ya que ambos conceptos como se verá más adelante se relacionan estrechamente.

Según John G. Glover, la dirección es el "intelecto", la capacidad o la facultad de saber: razonar, formar juicio y comprender, del ser humano que analiza, prescribe, planea, incita, evalúa y controla el uso y la efectividad de los recursos humanos y físicos necesarios para realizar un objetivo definido conocido.

Para Oliver Sheldon es "La función de la industria, que tiene que ver con la ejecución de la política, dentro de los límites establecidos por la administración y el empleo de la organización, para lograr los objetivos particulares que se le han fijado".



Clause S. George Jr. dice simplemente: "La función que trata de que las cosas se hagan a través de otros".

Según Ordway Tead "Dirección es la actividad de influir en las personas para que cooperen en consecución de un fin que lleguen a encontrar deseable".

La definición que nos dan Earl G. Planty y Thomas Freeston, es: "Dirección es un proceso que alcanza las necesidades y propósitos de la organización a la que sirve, y al mismo tiempo satisface las fundamentales necesidades humanas de las personas dentro de la entidad".

En estas definiciones encontramos variantes, las cuales no desvirtúan el contenido de las demás, en todo caso, el efecto de confrontarlas sería complementar o ampliar unas con otras. Así tenemos que aun cuando para unos es una función (Sheldon y George), para otros es un proceso o una actividad, (Tead, Planty y Freeston) o bien, una capacidad intelectual (Glover), se pueden distinguir dos puntos de convergencia los cuales se podrían integrar en cualquier definición que se diera sobre la dirección, dichos puntos de convergencia son:

- 1.- ACTIVIDAD PARA LOGRAR UNO O MAS OBJETIVOS. (Mental, física o ambas).
- 2.- EMPLEO DEL ESFUERZO HUMANO.

Ahora bien, es preciso hacer la distinción de las dos áreas en que se des-

compone la dirección en cuanto a la autoridad y a la responsabilidad que le son propias. Dichas áreas son la administrativa y la ejecutiva; a la administrativa incluye por ejemplo la junta de directores, el presidente o el director de la compañía.

Al área ejecutiva, pertenecen los ejecutivos departamentales como el gerente de compras o el de ventas. Es de hacer notar que dichas especializaciones de la dirección, hacen uso de un común denominador de principios de dirección.

Las líneas antecedentes permitirán sin duda que la definición que nos dan Vernon A. Musselman y Eugene H. Hughes sobre el ejecutivo, sea clara: "El ejecutivo es la persona responsable del trabajo realizado por otros bajo su supervisión; es el medio a través del cual circulan las órdenes desde la administración hasta los trabajadores".

El ejecutivo es un intérprete de las políticas de la compañía y además está facultado para tomar decisiones.

También es válido definirlo como "La persona que al trabajar con personas y otros recursos, logra que se hagan las cosas".

Al comparar las definiciones que se dieron sobre lo que se concibe como dirección con las que se dieron de ejecutivos, se logra identificar en ambas:

A.- La interacción de personas.

B.- La actividad normada por políticas para conseguir un fin determinado.

El ejecutivo o director, como también le nombran muchos autores es pues el agente de la dirección, es el encargado de que aquello que se previó, planeó, organizó e integró, se verifique precisamente de acuerdo a lo concluído y determinado.

Como la dirección es un proceso dinámico, la actividad que se desarrolle en ella tendrá como característica la de verse afectada por nuevas experiencias, éstas serán siempre el producto de la necesidad, actividad, satisfacción de la necesidad.

Para poder enfrentarse a las nuevas el ejecutivo contará con las facultades de decidir sobre dos o más alternativas de ejecución, y ese derecho o prerrogativa de decisión necesita estar respaldado por tres tipos de autoridad:

1. LA FORMAL: Es la definida y ubicada en la organización.
2. LA PERSONAL: Es la inherente al individuo y emanada de su carácter o formación educativa.
3. LA PROFESIONAL: Es la que se deriva de una instrucción de tipo técnico, consistente en saber hacer una actividad a resultados de un aprendizaje.

Es muy importante hacer notar dos apreciaciones; por un lado el Licenciado en Administración de Empresas es un profesional, al cual se le da una -- preparación encaminada a hacer de él un ejecutivo o director, ya que la -- autoridad profesional se le cimienta en la escuela y se le dan los elementos para que los conocimientos adquiridos los desarrolle en el ejercicio -- de su carrera profesional.

La autoridad formal, la recibirá de la organización para la cual actúe una vez que demuestre su capacidad, pero es evidente que la instrucción especializada, aunada a la experiencia aceleran la capacidad de las personas.

El tercer tipo de autoridad, y ésta es la segunda apreciación, es como ya mencioné la autoridad-personal; tema de esta tesis. La cual completa y -- coadyuva a la autoridad formal. El reconocimiento de los componentes de -- este tipo de autoridad facilitará las posibilidades de lograr su desarrollo y culminará en una visión más completa y concreta de las demandas de -- autoridad.

- Colaboración de un ejecutivo.- Colaborador es "co-laborar, laborar con". Algunas veces el trabajo consiste en la acción concertada. Otras, se --- trata de pensar colectivamente. Cuando los ejecutivos de cada una de -- las categorías que existen en la industria, aprenden a pensar y a actuar en grupo, se obtienen progresos mayores. Los novísimos métodos de producción altamente combinada, requieren una coordinación de ideas igualmente grande.

Los ejecutivos están avocados a pensar en grupo, cuando haya situaciones que afrontar, problemas que deban considerarse y cuya solución afecte -- directamente a las responsabilidades de cada quien.

Erróneamente se ha puesto demasiado énfasis en los programas y los procedimientos rutinarios. El trabajo de esta clase importa sólo en la medida en que las situaciones lo piden, cuando los problemas presionan para que se ponga en práctica y no porque se haya señalado cierta hora de un cierto día a la semana para celebrar las reuniones.

Cuando los hombres se convocan para pensar en grupo, todos deben aceptar de buena fe, que existe un problema insoluto.

Nadie debe iniciar esta clase de trabajo sin una previa y completa seguridad de que sus ideas iniciales van a ser alteradas de manera importante en cuanto se dedique el esfuerzo a encontrar una solución.

Cuando más claramente se planteen los problemas, mejor ser estudiarán.

Por lo general, se precisa el problema cuando las dificultades que destruyen los objetivos del grupo se definen minuciosamente. De las preguntas: ¿Qué queremos alcanzar? ¿Qué es lo que se interpone en nuestro camino? y ¿Cómo podemos superar el obstáculo?. La segunda es la que puntualiza el problema, en tanto que la respuesta a la tercera es el -- objetivo de la discusión.

La colaboración entre los ejecutivos, consiste tanto en actuar como en --- pensar de consumo. Por consiguiente, los problemas que deben considerar - conjuntamente, los ejecutivos son aquéllos que conducen a cualquier acción definitiva. Las discusiones especulativas no tienen liga en este campo.

Debe aclararse que la tarea no ha terminado con el estudio.

Los resultados deben venir prontamente a menos de que exista una buena razón para que demoren.

- **Colaboración con los jefes departamentales.**- La colaboración de los ejecutivos con los jefes departamentales que se encargan de manejar los departamentos del control de calidad, de materiales, de equipo, de transportes internos, etc., deben estar precisa y estrictamente bien coordinados con - el trabajo del departamento.

Es de capital importancia mantenerse en contacto íntimo con tales personas, pues su trabajo está definitivamente unido al suyo y necesita consultarlos para resolver muchas de las dificultades técnicas de la coordinación, es - decir, sin sincero deseo de elaborar con ellos las soluciones prácticas y adecuadas, su mente ampliamente abierta a las sugerencias de otros y la -- manifestación de simpatía para su punto de vista, obtendrán su cooperación, no sólo para pensar sino para actuar.

Es importante al convocar a una conferencia, el asegurarse de poner en ---

claro que es, más bien que una orden, una súplica.

Después de la sesión, siempre está indicada una palabra de estimación o --  
agradecimiento.

Al exponer la dificultad, deberá tener cuidado de que no se pueda inferir de sus observaciones ninguna crítica sobre la manera en que estos repre---  
sentantes dan servicio a su departamento. Es importante aclararles que se busca un remedio y no un culpable, a la vez hay que tener cuidado de no --  
colocarlos en la desairada posición de tener que criticar la política de -  
sus superiores.

El propósito de la colaboración no es ejercer presión sobre la política --  
actual, sino elaborar adecuados planes de acción de conformidad con ella.  
No es conveniente citar las observaciones que hagan a otras personas.

Lo único que necesita repetición insistente, son las conclusiones genera--  
les alcanzadas en la discusión. Al exponerles sus dificultades, hay que -  
tener por lo menos, una solución tentativa que ofrecer, a fin de demostrar-  
les que no se les ha convocado para ponerlos en posición defensiva.

Las organizaciones industriales encuentran deseable mantener los contactos  
horizontales, mediante la formación de comités.

Frecuentemente a estos comités se les reviste de autoridad considerable en

materia de seguridad, mantenimiento de la planta y ejecución de presupuestos. Es frecuente que en algunos casos, los problemas especiales como la reorganización de las instalaciones, los nuevos desenvolvimientos en materia de procesos o una nueva localización de la planta, requieren el nombramiento de grupos especiales.

Es frecuente que estos esfuerzos de conjunto sean presididos por uno de los principales funcionarios de la compañía.

- Conducta del ejecutivo.- El mayor riesgo será subestimar la importancia de esta forma de actividad.

Cuando las reuniones se dirigen adecuadamente, a menudo resultan del todo informales y agradables.

Desde esta situación, es muy fácil asumir la actitud de un espectador, gozar el libre juego de las ideas, sin tomar parte activa.

Este procedimiento tiene gran atractivo por razón de que reduce las oportunidades de cometer equivocaciones. Es indispensable no caer en este error. La colaboración de esta clase, significa trabajar duro.

Antes de la reunión es conveniente equiparse con tantos hechos como sea posible, relativos al problema que se va a discutir. Se deben organizar los propios pensamientos, hasta tener ideas claras sobre el tema. Se de-



debe ir a la reunión dándose cuenta de que se espera que uno "gane el pan con el sudor de su frente", gracias a una labor de aportaciones constructivas y valiosas a la tarea de pensar en conjunto.

Frecuentemente la contribución reviste la forma de presentar ideas como -- blancos, para que al dispensarles se facilite el proceso de "acertar conjuntamente". Es necesario recordar que las mencionadas conferencias no -- son el sitio para crearse la reputación de ser siempre recto. Es indis-- pensable encontrar (cuando las proposiciones son incorrectas, aprendiendo el arte de reconocer) los errores rápida y fácilmente.

Es importante captar la solución al momento de aparecer durante la discusión, pues frecuentemente se compone de las ideas de varios individuos.

En un grupo que está pensando de este modo, es importante anteponer el --- interés de la empresa al del departamento correspondiente.

Hay que desarrollar la capacidad de ver todo el panorama y no hay que confundir la parte con el todo, hay que ser franco y completamente honrado en su discusión.

Es importante aclarar la situación inicial y sobre todo no usar ardides, - ni situaciones que entorpezcan la reunión.

Como complemento es conveniente añadir que no hay situación que invite más

al funcionario que preside, que descubrir que sus colaboradores han negociado arreglos previos para adoptar determinada posición, cuando surjan -- ciertos temas en la conferencia.

Si en la decisión final y en el plan de acción se asignan responsabilidades específicas, es conveniente no darse reparo hasta ponerlas en práctica.

Las demoras en esta materia son un error frecuente y serio de los ejecutivos inexpertos.

## CAPITULO II.

"EL EJECUTIVO, SU RECLUTAMIENTO, SELECCION,  
DESARROLLO, ADIESTRAMIENTO  
Y MOTIVACION"

RECLUTAMIENTO.

A) PROBLEMAS Y DESARROLLO DEL RECLUTAMIENTO.- Dentro de la magnitud de los problemas que nacen al desarrollar un verdadero programa de reclutamiento de ejecutivos, podemos ver que uno de ellos, probablemente el principal, es la variedad de criterios que emplean tanto las empresas como las personas encargadas de desarrollar los planes o políticas de reclutamiento.

Prácticamente un programa de reclutamiento se basa en una definición de los cargos que van a ser incluidos en él y en las fuentes de reclutamiento y es punto importante incluir todas aquellas que puedan ser aprovechadas para obtener los elementos más adecuados para determinados puestos.

Ahora bien, el punto problemático resulta la pregunta que se plantea de que si se debe incluir en el programa a los supervisores de primera línea y al respecto existen algunos problemas que en determinado momento pueden hacer que se les excluya de los mencionados programas, por no ser perfectos o claros los resultados.

Como punto de referencia diremos que un supervisor de primera línea, ya se trate de un capataz o jefe de sección, o un jefe de oficina, necesitan una cantidad de ocasiones, de una considerable especialización técnica en la operación de máquinas y equipos o en las actividades supervisadas, a fin de evaluar la calidad del trabajo desarrollado; por otro lado se necesita el carácter y capacidad para enseñar a nuevos operarios a dirigir a los subordinados en el grupo o área de desarrollo de su trabajo y a fin de lograr esta especialización y conocimiento, se debe lograr un buen entrenamiento en las posiciones no ejecutivas y después paulatinamente, ser ascendidos desde las categorías más inferiores.

Entonces, partiendo de las definiciones naturales tanto en sus conocimientos como en su preparación, es a criterio de las personas encargadas de desarrollar los programas de reclutamiento, el incluir o no a los supervisores de primera línea, dentro de los problemas para buscar algún tipo de ejecutivo para determinado puesto.

Aunque pueden actuar al principio con cierta desventaja, como consecuencia de su preparación educacional, este inconveniente puede ser superado por su visión, su interés y empuje.

Debido esencialmente a que estas personas son en promedio mayores que los graduados en las Universidades, generalmente tienen una mayor experiencia, y a causa de esto, si los gerentes no se quieren ver privados de ejecutivos potenciales obtenidos de las categorías inferiores de la empresa, se deben elaborar programas de reclutamiento lo suficientemente amplios para

comprender todas las posiciones, es decir desde los supervisores de primera línea, al gerente general.

**Cantidad y elementos a reclutar.**- Para una empresa que mantenga al día su organigrama, no es una labor tan difícil el desarrollar un buen programa de reclutamiento, pues se ven afectados por diversos factores. La primera parte para llegar a una cifra razonable con respecto al promedio de personas que se deben seleccionar cada año, es contar el número de posiciones ejecutivas que existen.

La etapa siguiente consiste en estimar la rotación de personal ejecutivo, y una buena base puede ser obtenida si el período anterior de cinco años es considerado como una muestra, más bien que como un espacio más corto.

Con la intención de obtener una cifra estable que represente el número --- promedio anual de nombramientos hechos en posiciones ejecutivas, es recomendable expresar este promedio por conducto de un índice o de una rela--- ción.

Al llegar a este punto, debe ser hecho un cuidadoso inventario de los actuales cargos de la empresa en relación a los ejecutivos de la empresa en relación a los ejecutivos existentes y este inventario se puede hacer ---- desarrollar, clasificando a los ejecutivos de la siguiente manera:

a) Aquéllos que van a ser ascendidos.

- b) Aquellos que no tienen merecimientos para ascender, pero que deben conservar sus puestos.
- c) Aquellos elementos que deban ser reemplazados.
- d) A los elementos que están por jubilar.

Si añadimos a esta información un programa adecuado de tiempo y posición - por cada ejecutivo con posibilidades de ser ascendido, es útil para determinar si la demanda por los seleccionados será mayor que el promedio para el próximo año.

La empresa que sigue la idea de llevar un programa de inventarios en forma consistente será capaz de pronosticar sus necesidades con bastante exactitud.

Como etapa final se incluye la determinación del número de personas entrenadas que van a ser seleccionadas.

En este aspecto, las prácticas de las empresas presentan una gran variación, algunas empresas presentan la relación de 1 a 1, entre el número de cargos disponibles, otras adoptan la relación de 2 a 5 e incluso de 1 a 10, cada empresa tiene tasas restringidas de proporciones grandes y pequeñas, de acuerdo muchas veces con el exclusivo criterio de las personas encargadas del reclutamiento y selección de personal.

Ahora bien, existen muchos factores que los candidatos estiman en gran manera, para decidirse a prestar sus servicios, entre estos factores tenemos el de:

- a) Clima
- b) Situación geográfica
- c) Medios de comunicación
- d) Comodidades y seguridad para su familia
- e) Intereses personales.

Y es debido a estos factores y a otros muchos que determinadas empresas -- son remisas a reclutar a personas de otras poblaciones o ciudades vecinas, por las consecuencias de acondicionamiento que un candidato necesita y que en ocasiones no permite un correcto desarrollo de sus funciones, por causas ajenas a la empresa.

De ahí que se establezcan determinadas fuentes de reclutamiento básicas o tradicionales como lo son:

- a) Universidad
- b) La propia empresa
- c) Las empresas de la competencia
- d) La prensa
- e) Oficina de locación.

Pero, es decir, cualquiera que sean las prácticas que se sigan, éstas deben

conducir el número de candidatos que se necesitan.

Existen distintas razones para buscar personal fuera de la empresa. En la mayoría de los casos, los graduados de las Universidades son reclutados -- por sus conocimientos, técnicas y teóricas y se presta poca atención a su potencial ejecutivo, aunque se espera que una cantidad suficiente de los - reclutados tenga eventualmente éxito como ejecutivo.

Por otro lado muchas empresas reclutan personas universitarias con la es-- peranza que su amplia base educacional les servirá para llegar a ser buenos ejecutivos. En cualquier caso, las empresas asignan tal tipo de reclu-- tamiento a posiciones no ejecutivas, de las que pueden eventualmente obte-- ner candidatos a supervisores de primera línea.

Otra razón importante para reclutar personal fuera de la empresa, es la -- necesidad de llevar en forma inmediata un cargo de supervisor o superin-- tendente, de jefe de un departamento, de jefe de división o directamente - de gerente general de una empresa, y es así como normalmente tal tipo de - personas siguen el mismo proceso de reclutamiento descrito anteriormente.

Ahora bien, esta actividad se divide en tres etapas:

- a) ENCONTRAR CANDIDATOS POTENCIALES. Que comprende pruebas iniciales ---- sobre la inteligencia, la edad y la madurez.



- b) PERSUADIR AL CANDIDATO. En este aspecto se deben utilizar tácticas si el candidato es la persona adecuada, para ofrecerles amplia y productiva trayectoria en la empresa, a cambio de prestar sus servicios, en este caso es muy importante saber aplicar un punto adecuado de criterio para no caer en costosos errores.
- c) ENTREVISTA DEL CANDIDATO. Como tercer punto encontramos la entrevista del candidato. Los candidatos que están calificados de acuerdo con el proceso de test y la información contenida en la solicitud, están listos para ser entrevistados de preferencia en la propia empresa, tanto de una manera intensiva como extensiva.

Y es así como en la entrevista el candidato, o persona supuesta para el -- puesto, pasa de un ejecutivo a otro, de acuerdo con un programa previamente acordado, de tal forma que refleje una buena planificación y un respeto por el uso del tiempo desde todo punto de vista.

APLICACION DE "TEST".-- En el estricto entendimiento de la urgencia de -- personas que tengan un alto grado de inteligencia, el candidato es sometido generalmente a un test por parte del departamento de personal.

Pero, si se trata de un graduado universitario, generalmente no es sometido a este tipo de pruebas, por considerarse que su propio título lo acredita o califica.

Por otro lado, es recomendable indicarle al candidato si su aceptación --- depende de sus calificaciones universitarias o del resultado que obtenga - en el respectivo test.

Como dato importante, señalaré que la edad tiene importancia para los candidatos a ejecutivos, pues los buenos programas de entrenamiento ponen --- énfasis en la importancia de empezar pronto, señalando uno o dos años para ser utilizados en labores no ejecutivas; de dos a cinco años, en cargos de supervisión de primera línea y algo así como quince años para el desarro- llo del potencial ejecutivo completo.

Al respecto de la medida o aplicación de criterio o madurez, diremos que - es una cualidad evasiva que contraviene la medición cuantitativa, pues el candidato a ejecutivo puede reflejar su madurez de acuerdo con su experien- cia anterior y de acuerdo con la que aprendió de ella, situación que hace más difícil la labor de la persona encargada del reclutamiento, que debe - de aplicar su criterio de una manera justa, sin caer en situaciones infla- das o irreales, que pueden hacer caer en determinado momento a un indivi- duo o presunto candidato como la persona ideal o candidato a escoger.

Ahora bien, cuando la persona encargada del reclutamiento ha llegado a la conclusión de que ha encontrado al candidato que necesita para determinado puesto, pero que dicha persona se encuentra indecisa en aprovechar o tomar el cambio de puesto, es necesario que el encargado del reclutamiento em--- prenda con el mismo vigor y entusiasmo que podría emplear un vendedor de - un producto determinado para persuadir a dicha persona, para que preste --

sus servicios, motivándole el deseo de trabajar para la empresa, ya sea -- por el prestigio de la misma, por su proyección, su localización, su tamaño, sus incentivos, su moral, su imagen en el mercado, etc.

Con relación al criterio que muchos ejecutivos emplean para el reclutamiento, podemos señalar que son múltiples y variados como criterios al respecto se encuentran.

Encontramos a ejecutivos que reconocen los problemas que implica la selección y que no teniendo confianza en las prácticas actuales, se contentan -- con depender de la aparición casual de ejecutivos aceptables. Esta es la clásica política de no hacer nada; es la posición que indica que los ejecutivos con potencial adecuado aparecerán solos, sin necesidad de un ---- esfuerzo extra.

En este punto, existen dos razones que niegan este supuesto:

En primer lugar, los ejecutivos en potencia deben ingresar en el nivel no ejecutivo pero ¿en la práctica ocurre así? En algunos casos sí, en especial con los supervisores de primera línea, pero confiar en esta fuente, -- generalmente no es muy positivo, si tomamos en consideración la actual insistencia de un alto nivel educacional para los ejecutivos y la práctica -- competitiva común de reclutar ejecutivos en potencia, tanto en las universidades como en otras empresas.

Es necesario que las empresas progresistas con sistemas actuales, no dependan de la aparición casual de ejecutivos potenciales para sus puestos presentes o futuros.

Para la gran mayoría de los ejecutivos, sobre todo en nuestro medio, que dependen de su propia experiencia práctica y de sus conocimientos elementales en relaciones humanas y que son víctimas de la creencia que una selección competente es un proceso simple, cuando los sistemas, métodos y medios de un perfecto cuadro de reclutamiento, demuestran la complejidad del proceso y en muchos casos cuán lamentable y en ocasiones costoso es -- dejar al azar o a prácticas elementales el básico por su propia proyección e importancia "proceso de reclutamiento".

SELECCION Y CALIFICACION DE EJECUTIVOS. -- Si consideramos que el buen funcionamiento de una empresa depende en gran parte de la capacidad y buen desarrollo de sus ejecutivos, es definitivo que ninguna actividad puede -- ser más importante que la de seleccionar los propios ejecutivos.

Es importante tomar en consideración que tres específicas cualidades se -- deben de tomar en cuenta cuando se juzgan las aptitudes de los candidatos a ejecutivos.

En primer lugar tenemos la variación en las posiciones ejecutivas, desde el nivel de supervisor, hasta el del más alto ejecutivo.

En segundo término, tenemos la variación acerca del conocimiento de la experiencia del candidato y en tercer término, la variación tiene lugar en relación con quien hace la selección; ésta puede recorrer la gama que va desde el superior inmediato a una serie de comités en diversos niveles del orden ejecutivo.

**B) SELECCION Y CALIFICACION DE EJECUTIVOS A NIVEL SUPERIOR.**- Tomando en consideración que las funciones de los ejecutivos son las mismas en todos los niveles o que todos los candidatos se entiende que tienen experiencia administrativa y que el pronóstico más confiable sobre el futuro de un -- ejecutivo son sus anteriores logros o experiencias, quiere decir que para el desarrollo del puesto, la calidad de ejecución de las funciones administrativas en sus posiciones actuales, es el antecedente apropiado para ser evaluado.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO EJECUTIVO.** Puesto que todos los ejecutivos deben tener la capacidad para organizar, planificar, controlar, desarrollar y -- dirigir el personal, debe ser medida la forma en que los candidatos desempeñan estas funciones con el propósito de resumir y comparar para lograr -- una perfecta evaluación en el desempeño de las mismas.

**DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.** La base para evaluar esta cualidad son los siguientes factores: el área de administración, la agrupación de actividades y el uso de la asesoría de los departamentos de servicio y de los comités. La entrevista debe estar dirigida a analizar las concepciones y -- prácticas del candidato en relación con los aspectos organizativos citados.

DESARROLLO DE LA PLANIFICACION.- Esta cualidad puede ser desarrollada --- debidamente, analizando los planes del candidato al ascenso. Todo objetivo debe tener un plan, una línea específica a seguir, las personas que se van a asignar a la tarea y la cantidad de tiempo necesario. Todos estos -- factores son convenientes para la consulta correspondiente.

DESARROLLO DEL CONTROL.- Todo ejecutivo con un mínimo de experiencia debe ser capaz de especificar qué es lo que necesita, para saber cómo operar -- efectivamente y desarrollar un sistema de informaciones que le indique los resultados que obtiene en relación con los planes.

La evaluación de un sistema de control de un candidato para promoverse con relación a sus requerimientos de información, no debería presentar problemas.

DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL DE PERSONAL.- Entendiendo que un ade--- cuado sistema de personal se basa en un correcta selección de ejecutivos - tanto en su selección y entrenamiento, se necesita que se tenga una segu- ridad de tener a la persona adecuada en un subordinado del ejecutivo, para que en un determinado momento, se le pueda suplir parcial o totalmente.

DESARROLLO DE LA DIRECCION.- Se basa esencialmente en la efectividad que tiene un candidato al ascenso en la orientación, motivación y guía de sus subordinados, en comunicarse con ellos y con los demás elementos que for- man la empresa, con la habilidad con la que la autoridad es descentraliza- da.

Las entrevistas con el candidato, acerca de qué es lo que está desarrollando tanto en esas áreas como con sus subordinados para determinar su respuesta a sus esfuerzos, proporcionando una base para evaluar la capacidad de dirección del candidato.

DESARROLLO DE LOS FACTORES GLOBALES. - Cuando los ejecutivos prefieren -- evaluación global de las cualidades de un candidato estiman o consideran -- conveniente la cantidad, calidad y oportunidad del rendimiento del grupo -- supervisado.

Si no existen informaciones detalladas de estos antecedentes, el supervisor considera simplemente si no tiene problemas con respecto a estos elementos.

La evaluación global es un método abreviado y no se debe depositar mucha -- confianza en ella. Un área puede parecer libre de problemas a pesar de -- ciertas deficiencias en la capacidad del candidato y tales deficiencias -- deben ser identificadas.

¿QUIENES SON LOS ELEMENTOS O PERSONAS ADECUADAS PARA SELECCIONAR?.- Si -- tomamos en cuenta que el ejecutivo inmediato superior tiene los conocimientos de selección y evaluación que le permitan indicar o señalar el elemento más adecuado para el puesto que se busca, considero que asesorado por -- el jefe de personal es la persona adecuada por los conocimientos del puesto que tiene para ubicar y orientar al candidato escogido, por otro lado,

la situación que se formó por haber tenido él parte importante en escoger al candidato más adecuado, hace que el ejecutivo inmediato superior ponga más atención, empeño y paciencia para ubicar y obtener un máximo de productividad en el elemento escogido.

Ahora bien, existen varias consideraciones que un ejecutivo experimentado deseará tener en cuenta a medida que lleva a cabo los programas escogidos para seleccionar los subordinados, susceptibles de ser ascendidos a cargos superiores.

Un aspecto importante de tomar en cuenta es que el programa no funcionará automáticamente. Sus principales méritos son que guía al superior planteándole las preguntas adecuadas acerca del desempeño de un candidato, --- constituyendo las respuestas sus antecedentes.

Todos aquellos candidatos que tienen calificaciones menos que aceptables en cualquier función ejecutiva, no están en condiciones de ser ascendidos.

Frecuentemente sucede que un ejecutivo que es eficiente en el manejo de un número reducido de personas, fracasa al ser promovido a un cargo en el que debe supervisar un grupo mayor de personas, que tendrán que laborar bajo su dirección.

Esta notoria situación cuya causa es desconocida, es una limitación del -- supuesto básico que los que han tenido éxito en sus primeras posiciones --



ejecutivas, constituyen la mejor fuente de ejecutivos futuros.

CALIFICACION.- Tomando en consideración que esencialmente existen dos tipos de calificación, como son la calificación continua y la calificación periódica de ejecutivos, la primera es una condición elemental, mientras que la última es un útil complemento.

La importancia de una calificación continua estriba en que el supervisor o persona encargada de la calificación, mantenga un estrecho contacto que implica una serie de ventajas definitivamente positivas. Proporciona al supervisor la oportunidad de vigilar el progreso de sus subordinados y demuestra al subordinado que él es importante en la empresa y que su desarrollo concierne a la alta administración.

Ahora como todos los sistemas tienen sus pros y sus contras, como es el peligro de confiar sólo en la calificación continua, los ejecutivos naturalmente se encuentran demasiado ocupados y es factible que presten muy poca atención a las necesarias explicaciones y a las instrucciones, y es así como pueden fracasar al analizar el trabajo de la persona que desarrolla la tarea.

Es decir, el fracaso atrae, inevitablemente su atención mientras que el éxito puede pasar desapercibido; y al pensar o evaluar la actuación de los subordinados se puede pensar exclusivamente en sus fracasos.

Es decir, en general la calificación diaria carece de síntesis y objetividad. Y buscando eliminar las situaciones negativas que ésta lleva consigo, la administración se ha inclinado por la calificación periódica.

La calificación periódica esencialmente implica una evaluación global de un subordinado con respecto a su capacidad administrativa y es necesario si se requiere, obtener los conocimientos de sus puntos positivos y negativos de una intensa reflexión.

Como puntos importantes de la calificación periódica, podemos decir que -- ayuda al superior a juzgar el grado de confianza que puede depositar en -- sus subordinados, confianza en su carácter, en su juicio, y en el desempeño puntual y efectivo.

También determina el momento en que se deben expandir las responsabilidades del subordinado. Su éxito en la ejecución de tareas limitadas indica su probable éxito en situaciones más delicadas, y en un termómetro viene a -- significar la impresión que ha hecho en los ejecutivos de otras divisiones, que puede significar si ha llegado el momento de ampliar su responsabilidad. Su comportamiento en áreas que no supervisan, es el índice de si la persona está en condiciones de asumir responsabilidades adicionales, en -- situaciones en las cuales se limita la supervisión.

Ahora bien, la calificación periódica ayuda al desarrollo futuro del subordinado. Con el deseo de mejorar su eficiencia, un requerimiento básico

para su desarrollo, estará consciente de sus debilidades y su jefe inmediato o su supervisor prestará especial atención a ellas, mediante una supervisión más estrecha, la instrucción u otro medio apropiado de adiestramiento y de esta manera, las calificaciones periódicas serán utilizadas en la determinación de los ascensos.

A menos que un ejecutivo subordinado muestre eficiencia en el desarrollo de las funciones de organización, planificación, control, desarrollo de personal y dirección, no es aconsejable hacer recomendaciones de ascenso a su favor.

Al respecto de las calificaciones periódicas, es conveniente aclarar que muchas empresas no tienen este tipo de calificaciones, mientras que otras recurren a ellas con tenacidad extrema.

Algunas empresas utilizan simplemente formularios que indican unas pocas actividades o características y otras requieren sistemas formales que utilizan numerosas decisiones en muchas categorías.

Como es natural, este sistema trae aparejada una serie de situaciones, como puede ser el entusiasmo, el escepticismo, esto entre los ejecutivos, -- los empleados tienden a creer que cualquiera que sea el sistema, será para buscarles alguna situación perjudicial para ellos.

Encontramos en las prácticas actuales de calificación, que se desarrollan

entre el supervisor y el subordinado. La fase reconocida como la más insatisfactoria de los programas de calificación, debido a que la mayoría de las ocasiones los jefes inmediatos no están capacitados para esta prueba y con frecuencia la ineptitud daña sus relaciones con los subordinados, ocasionando en multitud de ocasiones, que los subordinados se califiquen de manera diferente, lo cual es una base negativa en las relaciones futuras de trabajo si es que éstas llegan a realizarse.

Ahora bien, otro tipo de conflicto surge en el momento en que dos o más personas dentro de una empresa tienen la finalidad de calificar, por ejemplo: sueldos, méritos, ascensos, etc.

Quedando en ocasiones que un superior pueda calificar de acuerdo con sus deseos para premiar o castigar a un subordinado, o tomar la otra alternativa que en este caso es la tolerancia con todos los subordinados.

Los sueldos nada tienen que ver en una forma directa con la calificación del desempeño, aunque puedan resultar ascensos de un tipo de calificación como ésta, no es aconsejable permitir que se desvíe la atención del objetivo principal de la calificación.

## CAPITULO III.

DESARROLLO Y ADIESTRAMIENTO.

- A) PROGRAMAS DE DESARROLLO
- B) OBJETIVOS
- C) METODOS

A) PROGRAMAS DE DESARROLLO.- Se entiende por "Desarrollo de ejecutivos", el progreso que hace un ejecutivo en su aprendizaje de cómo administrar, y el "Adiestramiento de ejecutivos" un programa diseñado por la alta administración para facilitar un proceso de aprendizaje y es así, basado en éste cómo la empresa debe proporcionar entrenamiento y cómo el ejecutivo debe desarrollar eficiencia, por medio del entrenamiento que la empresa le proporciona.

Por otra parte, es muy importante aclarar perfectamente la diferencia entre una idea "desarrollo" y otra "adiestramiento".

El desarrollo se adquiere con la práctica y la firme voluntad de aprender, perfeccionar y llevar al desempeño del trabajo a un punto de éxito, pero buscado de una manera personal. Una empresa no puede desarrollar un ejecutivo; sólo puede proporcionar la oportunidad para que un ejecutivo se desarrolle.

La práctica del adiestramiento comprende una educación formal o el entrenamiento en el lugar de trabajo.

En el desarrollo de ejecutivos, la experiencia es considerada más importante que el entrenamiento formal, debido en parte a que el tiempo de una experiencia variada no se puede "introducir" en una persona; es decir, puede indicársele o enseñársele a un individuo lo que debe saber en unos pocos meses, pero necesita mucho tiempo para adquirir la experiencia esencial -- que se necesita para un cargo ejecutivo de alto nivel.

Con base en esto, el desarrollo de ejecutivos es posible: si el individuo posee la inteligencia y el deseo de hacer el mejor uso de sus oportunidades de aprendizaje, si el adiestramiento que recibe es el adecuado y si -- desarrolla su puesto administrativo con conocimientos y habilidad creciente.

La confianza descansa en la seguridad que pueden proporcionar personas de buen juicio, la experiencia en interés del desarrollo de un adecuado criterio, basado en un buen entrenamiento de ejecutivos, es un esfuerzo para reforzar el conocimiento.

Dicho sea, el conocimiento y la experiencia ya sea que se adquieran en la Universidad o en la práctica, son los eslabones sobre los cuales se perfecciona la inteligencia natural.

PUNTOS DE VISTA PSICOLÓGICOS DEL ADIESTRAMIENTO. -- Se puede tomar de acuerdo a experiencias de científicos sociales, en especial los psicólogos, -- como técnicos básicos, la de la escenificación y la discusión informal.

LA TÉCNICA DE LA ESCENIFICACION.- Es aplicada generalmente por los psicólogos clínicos, puesto que estos especialistas descubrieron que el paciente logra comprender una situación de disturbio emocional, cuando es aplicado a representar los papeles envueltos en la situación.

Es decir, en otras palabras, el propósito de la escenificación es ayudar a los que reciben el entrenamiento a comprender ciertos problemas comunes, en el medio ejecutivo y a la vez permitirles que se formen un criterio propio al respecto de determinada situación y poder aplicar determinado sistema con base en la experiencia adquirida.

Como es lógico suponer, esta técnica representa desventajas obvias. No es posible crear un medio ambiente o una situación igual, pues las personas encargadas de representar en un momento determinado tal o cual papel lógicamente no sienten "una responsabilidad práctica" para desempeñar la situación en forma realista.

TECNICA DE LA DISCUSION INFORMAL.- Está basada en la aplicación de conocimientos de "psicoterapia de grupo", en el sentido que las personas con disturbios emocionales leves pueden ser ayudadas y motivadas mediante el mecanismo de discusión de grupo.

Con el entrenamiento sensitivo, los individuos se ven envueltos en una experiencia de grupo, que les permite en algunas ocasiones, poder desarrollar un amplio conocimiento en sí mismo y en una comprensión de las relaciones interpersonales.

Y al margen de estas experiencias, se supone que es posible obtener un conocimiento valioso para el comportamiento futuro.

Ahora bien, queda perfectamente bien definido que jamás ha llegado un líder a ejercer un puesto importante participando en discusiones informales; y también debe destacarse el peligro que representa estimular a personas que carecen de conocimientos, para que utilicen el psicoanálisis con otras personas o con los mismos compañeros de labores.

PARTICIPACION DE GRUPOS O COMITES.- La participación de un ejecutivo en grupos o comités, generalmente se usa como una técnica de entrenamiento y participan en ellos ejecutivos de diferentes niveles, que con sus opiniones y comentarios encausados hacia la consideración de cualquier situación, que en un momento determinado afecte a la empresa y generalmente de las deducciones que se obtienen en estas juntas, se elaboran o desarrollan los puntos más importantes y a la vez se transmiten al ejecutivo inmediato superior, que a su criterio, aceptará, rechazará o turnará si lo considera necesario hacia la gerencia general o el directorio de la empresa.

De acuerdo a ciertas experiencias, se ha llegado a la conclusión de que participando en comités, los ejecutivos aumentan tanto su calidad como su desarrollo en el trabajo.

Es lógico pensar que si una persona, en este caso un ejecutivo, se le estimula tomando en consideración su natural deseo de progreso, por medio de -



su participación en los comités, en los cuales su opinión será tomada en cuenta y a la vez podrá escuchar gente de mayor experiencia y de categoría ejecutiva superior a él, lógicamente su responsabilidad está siendo motivada y a la vez se le inculca un deseo de progreso general en la compañía, que le hace a él personalmente, desarrollar de acuerdo a su mejor esfuerzo pues lo siente reflejarse en esas conversaciones o participaciones en los comités de la compañía, que le desarrollan como punto final el sentido de responsabilidad para algún futuro cargo en el liderazgo.

DESARROLLO DE GRUPOS.- En el desarrollo de grupos, que generalmente se encuentran a cargo de algún orador o de algún ejecutivo inmediato superior, que poseen ampliamente un conocimiento parcial o general de determinados aspectos para la transmisión de información que interesa a todos los miembros de un grupo.

Efectivamente una manera de hacer llegar la información es empleando o desarrollando pláticas con determinados grupos o núcleos (llámense aprendices o nuevos capataces) que pueden ser efectivamente ilustrados acerca de la empresa, su desarrollo, sus fines, etc.

Es fácil comprender las ventajas derivadas de este sistema de adiestramiento con base en conferencias. Su aplicación representa la adopción de técnicas muy usadas por instituciones educacionales y sus fracasos generalmente son debidos a malos métodos de enseñanza y a una falta de entendimiento de lo que se debe enseñar por estos medios. Es decir, definiti-

vamente está en un error la persona que piensa que un ejecutivo puede ---- enseñar en tales conferencias, por el hecho de ser ejecutivo cuando lo que necesita principalmente es una persona con experiencia en tales menesteres.

CURSOS UNIVERSITARIOS. - Se ha notado en los últimos años un esfuerzo de las Universidades, por preparar cursos, diálogos, conferencias y programas formales para el entrenamiento de ejecutivos. Estos esfuerzos pueden consistir simplemente en el ofrecimiento de un curso vespertino para estudiantes de Administración, o en algo tan complejo como una carrera universitaria.

En estos programas se presentan oportunidades para la exposición de principios de Administración vistos o analizados bajo la luz de la experiencia práctica y para una aplicación de nuevas ideas con posible aplicación a la empresa.

Dentro de las ventajas de estos programas, podemos enunciar la de fomentar valiosos contactos de grupos a la vez, que desarrollan un espíritu de superación individual en cada elemento que forma parte de estos programas.

Podemos anotar dentro de las desventajas, en que muchas veces la calidad del instructivo deja mucho que desear, además de que las materias que se tratan no son muchas veces las adecuadas, pues los ejecutivos en su afán de aprender se ven desorientados por desconocer el idioma en el que se les presentan las materias o exposiciones que de ellas se hace, pues al no ser

competentes o de no saber explicar el idioma adecuado, se encuentran con que los resultados que se buscan no son correctos, degenerando en charlas y otras situaciones que no eran las previstas ni las programadas y obviamente los resultados no son los esperados.

ADiestRAMIENTO.- Con el fin inmediato de adiestrar a los ejecutivos del alto nivel es necesario e indispensable que demuestren interés en el programa. Situación ésta, normalmente muy difícil sobre todos aquellos ejecutivos que han logrado su puesto con base en situaciones ajenas a la administración (herencia, situación de amistad, sin esfuerzo, etc.), considerarán que el adiestramiento es innecesario especialmente, para ellos.

De esta manera es lógico pensar que sus subordinados más o menos inmediatos tomen el programa con entusiasmo.

Cuando los ejecutivos que ocupan en el organigrama los lugares más altos, han tenido adiestramiento teórico en los principios de administración, no existe problema y muy probablemente apoyarán un programa viable, pero si no han tenido este entrenamiento, deben ser entrenados previamente a que el programa sea llevado a cabo en los niveles más bajos, y entonces será el momento en que la administración apoyará el programa y se caracterizará por el entendimiento y el vigor.

Atendiendo la base de un organigrama en que encontramos una clasificación por niveles y en la que la alta administración incluye generalmente el ---

gerente general y sus inmediatos subordinados de línea y vemos que en el extremo se encuentran los supervisores de primera línea, ejecutivos del nivel administrativo más bajo que se ubican entre sus superiores y el personal técnico. Entre estos dos niveles claramente definidos, se encuentran los ejecutivos medios que pueden ocupar uno o más niveles administrativos.

De acuerdo con lo visto, las necesidades de entrenamiento de estos tres grupos son completamente diferentes.

El supervisor de primera línea debe aprender cómo llevar a cabo en forma eficiente el trabajo asignado a su departamento o sección; los ejecutivos medios, habiendo sido supervisores, se benefician más aprendiendo teoría de la administración y los altos ejecutivos, que son candidatos a posiciones de administradores generales, necesitan una comprensión más amplia y adecuada de la forma y su medio ambiente.

Ahora bien, es importante que las necesidades de entrenamiento deban ser satisfechas en forma óptima, y los métodos que se escojan deben ser los más efectivos para este propósito, de tal manera que las necesidades de los tres niveles ejecutivos deben ser identificados en forma específica y debe seleccionarse el método más económico y preciso de satisfacerlas.

De esta manera es lógico pensar que sus subordinados más o menos inmediatos tomen el programa con entusiasmo.

Cuando los ejecutivos que ocupan en el organigrama los lugares más altos, han tenido adiestramiento teórico en los principios de administración, no existe problema y muy probablemente apoyarán un programa viable, pero si no han tenido este entrenamiento, deben ser entrenados previamente a que el programa sea llevado a cabo en los niveles más bajos, y entonces será el momento en que la administración apoyará el programa y se caracterizará por el entendimiento y el vigor.

Atendiendo la base de un organigrama en que encontramos una clasificación por niveles y en la que la alta administración incluye generalmente el gerente general y sus inmediatos subordinados de línea y vemos que en el otro extremo se encuentran los supervisores de primera línea, ejecutivos del nivel administrativo más bajo que se ubican entre sus superiores y el personal técnico. Entre estos niveles claramente definidos, se encuentran los ejecutivos medios que puedan ocupar uno o más niveles administrativos.

De acuerdo con lo visto, las necesidades de entrenamiento de estos tres grupos son completamente diferentes.

El supervisor de línea debe aprender cómo llevar a cabo en forma eficiente el trabajo asignado a su departamento o sección; los ejecutivos medios, habiendo sido supervisores, se benefician más aprendiendo teoría de la administración y los altos ejecutivos, que son candidatos a posiciones de administradores generales, necesitan una comprensión más amplia y adecuada de la forma y su medio ambiente.

Ahora bien, es importante que las necesidades de entrenamiento deben ser - satisfechas en forma óptima, y los métodos que se escojan deben ser los más efectivos para este propósito, de tal manera que las necesidades de los -- tres niveles ejecutivos deben ser identificados en forma específica y debe seleccionarse el método más económico y preciso de satisfacerlas.

Los métodos deben servir en todos los niveles. Es necesario evitar que -- los métodos de entrenamiento sean inefectivos para los supervisores de --- primera línea, aunque efectivos para los ejecutivos medios. Tales resul-- tados desiguales serían peligrosos no solamente para el programa, sino --- también para la empresa y harían imposible la promoción interna.

Los métodos de entrenamiento de ejecutivos deben ser desarrollados en cada nivel con el fin de tener candidatos para el ascenso y poder desarrollar - e inclusive programar, con anticipación, algún futuro elemento para pues-- tos inmediatos superiores.

Con base en las experiencias que demuestran en su aplicación tanto la ---- TEORIA como la PRACTICA.

Es innegable que la teoría es la base o el juicio para poder llegar a desa-- rrollar eficiencia, pero a la vez está plenamente demostrado que es la prác-- tica y a través de algún tiempo cuando se llega a adquirir o a demostrar - plena eficiencia como administrador.

B) OBJETIVOS.- Es necesario que con base en un programa aprobado dentro del presupuesto, las personas sean entrenadas para desarrollar y llevar a cabo programas con el fin de obtener y utilizar la ayuda de los departamentos de servicio y de los asesores para así cumplir con los requerimientos de los ejecutivos superiores.

En esta categoría se necesita información especial acerca de una empresa, de la división, del departamento y de la sección.

Son necesarios dondequiera que los supervisores desarrollen sus actividades, no importa el campo o la actividad.

Todo supervisor debe cumplir ciertas actividades, como reclutamiento, ---entrenamiento y motivación de los subordinados; tomar medidas para lograr equipo y espacio adecuados; integrar las operaciones con las necesidades -de los otros departamentos; seleccionar y adiestrar un sucesor; informar -del progreso y anticiparse a las dificultades, atender los problemas del -contrato de trabajo y atender los asuntos correspondientes a las relacio--nes públicas.

Como un objetivo directo de una técnica de entrenamiento, la instrucción -directa del supervisor comienza cuando un subordinado es ascendido a una -posición ejecutiva. El subordinado recibe en ese momento considerable ---atención, pero los supervisores necesitan comprender que la instrucción de parte de ellos es esencial para todos los subordinados ya se trate de su--

pervisores, jefes de departamento o subgerentes.

Tal vez la instrucción que parta del superior sea más efectiva en los últimos años de la carrera de un ejecutivo y en ese sentido puede ser considerada como una técnica continua de adiestramiento.

La instrucción directa por parte del superior es el consejo dado personalmente. Básicamente podemos decir, que su éxito depende de la combinación adecuada de las cualidades personales del superior y del subordinado a la vez que del medio ambiente.

Se refleja en el orgullo que siente un superior de preparar ejecutivos capaces, de desarrollar su capacidad y paciencia para enseñar y delegar juiciosamente su autoridad.

La instrucción directa por parte del supervisor es un proceso crítico. --- Comprende el continuo análisis en forma franca, tanto por parte del superior como del subordinado; del desempeño de éste último y en vez de dejar a la casualidad que el subordinado aprenda por la experiencia, mediante la instrucción directa por parte del superior se asegura el aprendizaje.

Y es así como el supervisor puede demostrar entonces la importancia de --- considerar formas alternas y de dar al subordinado cierta idea de cómo --- evaluar los aspectos intangibles, y en este aspecto se pueden presentar --- ciertos problemas administrativos cubriendo la gama de las relaciones ---



interpersonales del liderato, de cómo lograr que las cosas sean hechas y de la supervisión.

A la vez el subordinado desarrollará una variedad de habilidades y el criterio para saber cuándo deben aplicarse.

Es indudable que la estandarización de las técnicas del consejo es imposible. La imitación cierta de las actividades de un superior, por parte de un subordinado, no dan ninguna seguridad de que se obtendrá resultados similares.

Como un objetivo directo de una técnica de entrenamiento, la instrucción directa del supervisor comienza cuando un subordinado es ascendido a una posición ejecutiva. El subordinado recibe en ese momento considerable atención, pero los superiores necesitan comprender que la instrucción de parte de ellos es esencial para todos los subordinados ya se trate de supervisores, jefes de departamento o subgerentes.

Tal vez la instrucción que parta del supervisor sea más efectiva en los últimos años de la carrera de un ejecutivo y en ese sentido puede ser considerada como una técnica continua de adiestramiento.

La instrucción directa por parte del superior es el consejo dado personalmente. Básicamente podemos decir, que su éxito depende de la combinación adecuada de las cualidades personales del superior y del subordinado a la

vez que del medio ambiente.

Se refleja en el orgullo que siente un superior de preparar ejecutivos capaces, de desarrollar su capacidad y paciencia para enseñar y delegar juiciosamente su autoridad.

La instrucción directa por parte del supervisor es un proceso crítico. --- Comprende el continuo análisis en forma franca, tanto por parte del superior como del subordinado del desempeño de éste último y en vez de dejar a la casualidad que el subordinado aprenda por la experiencia, mediante la instrucción directa por parte del superior se asegura el aprendizaje.

Y es así como el supervisor puede demostrar entonces la importancia de --- considerar formas alternativas y de dar al subordinado cierta idea de cómo evaluar los aspectos intangibles, y en este aspecto se pueden presentar --- ciertos problemas administrativos cubriendo la gama de las relaciones interpersonales de liderato, de cómo lograr que las cosas sean hechas y de --- la supervisión.

A la vez el subordinado desarrollará una variedad de habilidades y el criterio para saber cuándo deben aplicarse.

Es indudable que la estandarización de las técnicas del consejo es imposible. La imitación ciega de las actividades de un superior, por parte de un subordinado, no dan ninguna seguridad de que se obtendrán resultados -- similares.

El superior es recomendable que use un método efectivo para él pero, inclusive, éste debe variar para que se adapte a las diferentes personalidades de sus subordinados.

C) MÉTODOS.- Normalmente se usa como campo de operación para explicar, demostrar y criticar por los supervisores operativos, la propia empresa o factoría, para los supervisores de primera línea, que de esta manera reciben de una forma más clara y práctica con base en su propio desarrollo y si es posible, la persona que recibe el adiestramiento debe experimentar todas las actividades y funciones de su futuro cargo de adiestramiento.

Después de algunos años de experiencia, como supervisor, la misma persona puede ser seleccionada para un cargo ejecutivo medio. Y es este el momento en el cual la persona debe recibir un adiestramiento a fondo, en la teoría de la administración.

En sesiones de entrenamiento es posible desarrollar en forma efectiva, aprovechando la experiencia como supervisor del que recibe dicho adiestramiento. Y es en el trabajo en donde una persona de nivel medio que va a ser promovido para un cargo en la alta administración, se le puede desarrollar un adiestramiento efectivo.

Y ahora en relación con el instructor, su efectividad dependerá de su capacidad para enseñar. Es decir, si entre los educadores profesionales, la capacidad para enseñar, varía desde mala a excelente, es de creer que

entre los supervisores existirá una variación similar. Y es aquí en donde nace el problema si el mal profesor debe enseñar.

Si no es posible aplicar otra alternativa, que la instrucción debe llevarse a cabo bajo la vigilancia del superior del supervisor.

Pero en muchas empresas, y especialmente dentro de las divisiones de las - empresas donde no existen barreras tecnológicas, es una buena práctica -- identificar a los instructores capaces entre los supervisores y hacer que ellos entrenen a todos los candidatos.

ADIESTRAMIENTO DE ALTOS EJECUTIVOS.- Los ejecutivos que han seguido la -- escala de promoción dentro de sus propias divisiones, es decir un gerente de ventas en el área de ventas, un contralor con base en sus conocimien-- tos contables, los directores de ingeniería con base también a sus conoci-- mientos de ingeniería, requieren de adiestramiento en la administración de funciones con las que no están familiarizados.

Por ejemplo: un gerente de ventas, pudo, en sus estudios universitarios - haber recibido cursos de contabilidad, pero no es posible que tenga los -- conocimientos contables de un contralor.

El ejecutivo a cargo de una planta organizada sobre la base de línea de -- producción, está en una posición diferente, porque se entiende que tiene - subordinados funcionales dependiendo de él y en consecuencia ya tiene co-- nocimiento de varias funciones.

Pero todos los ejecutivos potenciales, tienen cierta necesidad de adiestramiento ya sea en relaciones industriales, en relaciones con representantes financieros, con el gobierno, en sus negociaciones y relaciones, etc.

Para lograr resultados óptimos, es requisito indispensable que el instructor sea una persona capacitada, disposición de los ejecutivos, tanto en el tiempo como esfuerzo, para asimilar de una manera óptima estos conocimientos, y que el local para desarrollar el adiestramiento de preferencia es recomendable la misma empresa, tenga las condiciones requeridas.

Ahora bien, en cuanto a resultados, es decir a la calidad relativa a los resultados obtenidos en diferentes tipos de cursos continúa siendo incierta.

El adiestramiento sobre la base de concentración, permite al participante concentrarse en el aspecto intelectual, llegar a conocer y desarrollar los aspectos sociales con sus compañeros de trabajo de una manera más profunda, pero existe el gran inconveniente que el material presentado tan rápidamente no es asimilado, la enseñanza semanal sobre la misma materia, tiene la gran ventaja que permite la oportunidad de pensar en lo que se ha aprendido y tal vez de aplicarlo; permite también el adiestramiento de personas que no pueden dedicar el tiempo suficiente para asistir a los programas concentrados.

## CAPITULO IV

MOTIVACIONES.

Las razones exactas por las que los hombres civilizados de todas partes se entregan sin reservas a esfuerzos cooperativos de su propio albedrío, sin casi tan variados como las emociones humanas. No debemos suponer que los líderes de negocios son excepciones o que su contribución social es inferior, porque estén preocupados con los asuntos económicos de la vida.

La motivación de los ejecutivos, en las empresas de negocios invariablemente depende en cierta parte, del aliciente financiero, aunque siempre es desconcertante saber cuál combinación desencadenará las reacciones necesarias.

Los motivos que estimulan a los individuos a realizar su mejor trabajo son personales y profundamente subjetivos.

Lo que será la respuesta de un hombre en un momento o lugar dados, depende de su propio condicionamiento especial y antecedente. Sus acciones reflejan lo que él mismo ha llegado a considerar más importante. De modo que, frecuentemente, al final los incentivos están determinados menor por lo que se recibe, que por el espíritu con que se ofrece.

REQUISITOS DE UN PLAN EFECTIVO DE COMPENSACION.-- Los medios por los que la administración intenta llevar a cabo un programa efectivo de compensación de los ejecutivos de corporaciones van siendo, gradualmente, una práctica estándar.

No obstante, tres objetivos son de gran importancia:

- 1) Una estructura base de pagos adecuada a las tarifas corrientes del mercado de trabajo ejecutivo.
- 2) Un sistema equitativo de recompensas especiales para determinadas actuaciones.
- 3) El estímulo de un sentimiento profundo de identificación personal con el bienestar corporativo.

Son tres objetivos separados aunque complementarios. Cada uno presenta un problema especial que requiera solución.

Cada uno necesita ser examinado en este orden general, ya que un sistema sano de bonificación a ejecutivos depende necesariamente, ante todo, de -- una estructura equitativa de salarios base, y en seguida, del ideal de una comunidad de interés estrechamente ligado entre los ejecutivos, en sus relaciones mutuas y con su empresa.

Claramente esto es irrealizable, a menos que exista un plan adecuado, que

proporcione recompensas positivas para una actuación especial.

Esencialmente, el sistema de compensación en un mercado libre de trabajo, es por tanto, una escala base que haga posible sujetarse a los salarios -- que reciban por puestos similares de otros postores, para iguales servicios ejecutivos.

Lo que se considera una paga justa en el mercado actual, por una actuación razonable, aunque no necesariamente excepcional, es el estándar mínimo.

Si durante periodos prolongados los salarios que se ofrecen están más abajo de esta escala, el resultado será casi seguro, una mayor velocidad en la rotación de los ejecutivos, por desgracia, entre quienes son más necesarios. Nada conduce con mayor certidumbre al eventual deterioro de la fuerza de trabajo ejecutivo.

Sin duda algunas veces existen excepciones notables.

Cuando la fortuna de la empresa lo requiere temporalmente, de la administración, solamente en esas condiciones temporales, se espera que resista la presión resultante.

En tales ocasiones los ejecutivos frecuentemente aceptan por su voluntad - compensaciones considerablemente inferiores a lo que se merecen.



En efecto, no debe sorprender a nadie que en tiempo de austeridad, cuando sea necesario en general, todo ejecutivo soporte su parte equitativa y --- proporcionalmente, el sacrificio común pedido al grupo.

La base de esto es que los hombres con autoridad, probablemente se levantan fácilmente de las emergencias, siempre y cuando sepan que la carga --- general está distribuida justamente. Pero los hechos globales sobre lo -- que se les está pidiendo, deben establecerse claramente.

La decepción y la suspicacia pronto envenenan la mente de los hombres ---- cuando se ven como víctimas.

En ocasiones una comunicación interna deficiente hace grandes estragos en la moral.

**TODO ESFUERZO ESPECIAL REQUIERE UN INCENTIVO ESPECIAL.**- Las compensaciones que sean tanto competitivas, como equitativas, son esenciales para --- sostener la moral y la lealtad en todos los niveles de empleo.

Pero, cuando menos, respecto de los ejecutivos, ser empresarios leales no es suficiente.

A causa de que deben ser estimulados para que realicen algo más, que un -- sólo trabajo adecuado, deben sentir que el esfuerzo especial será reconocido y recompensado sistemáticamente. De ahí, que los ejecutivos necesitan esta seguridad más que cualquier otro empleado.

El suyo es, invariablemente, un trabajo de grupo, en el cual se les ha ---  
confiado poder de formulación de políticas.

Continuamente son asaltados por dudas inquietantes acerca de cómo resulta-  
ría realmente su participación individual en estos planes conjuntos.

Si los resultados son buenos, indudablemente podrán ser aclamados más allá  
de su propio merecimiento. Pero, en cambio si los resultados son malos es  
muy probable que sean culpados de las faltas que no están por completo ---  
bajo su propio control.

Cada uno puede estar seguro solamente de que más tarde o más temprano, ---  
siempre están expuestos a graves riesgos personales. De modo que ¿quién -  
está seguro de que si nada arriesga, su timidez no se notará?

**LOS FACTORES BASICOS DE LA MOTIVACION.**- "La motivación ejecutiva más po-  
derosa que pueden encontrarse es un sentido saludable y continuo de pro---  
piedad, siempre y cuando pueda crearse y preservarse".

Las motivaciones básicas a las cuales responden todos los empleados, inclu-  
yendo los trabajadores eventuales, los de planta no supervisores y los ---  
ejecutivos, no difieren de que distintas personas tengan distintos impul-  
sos, como por sus diferentes obligaciones y relaciones con la empresa.

Los salarios eventuales y el personal de planta de oficina, así como los -

trabajadores técnicos, obviamente no están ni más ni menos interesados que los administradores en sí, en ganar más dinero para otras personas. --- Ordinariamente no tienen contacto personal con los propietarios y, probablemente, no están muy interesados en si se obtienen o no utilidades. Pueden aún sentir poco entusiasmo acerca de las oportunidades para mejorar la eficiencia de operación de sus propios departamentos, especialmente en caso de que éstos se relacionen en su mente con la posibilidad de expulsarse ellos mismos de un puesto.

Es escaso su conocimiento acerca de las utilidades de la empresa, o de su intervención personal en el proceso de ganancias de la misma.

Personalmente no adquieren gran sentido de responsabilidad respecto a las utilidades y no sienten remordimientos en caso de que ocurran pérdidas.

Si se les ofreciera la oportunidad de compartir las utilidades, especialmente si se implicará, también compartir las pérdidas, la proporción podría fácilmente causar suspicacia, en vez de proporcionar un incentivo.

Los factores reales que mueven la voluntad de cooperación en la tarea conjunta en estos niveles NO EJECUTIVOS, especialmente entre los grupos de negociaciones colectivas, son aproximadamente los siguientes:

- 1) INGRESO EN EFECTIVO.
- 2) SEGURIDAD EN SU TRABAJO Y EMPLEO ININTERRUMPIDO.

3) SEGURIDAD DE UNA COMPRESION FAVORABLE Y AVANCE PERSONAL A TRABAJOS MEJOR PAGADOS O SOCIALMENTE PREFERIBLES.

Para los ejecutivos que tienen contactos más cercanos con los propietarios, mejor entendimiento de la naturaleza de las utilidades y mayor habilidad - para influir en la política y productividad de la compañía, estos diferentes factores asumen un orden de importancia semejante al siguiente:

- 1) INGRESO BASE.
- 2) POSICION.
- 3) RECONOCIMIENTO ESPECIAL EN FORMA DE BONIFICACION POR LOGROS ESPECIALES QUE CONTRIBUYEN MAS O MENOS DIRECTAMENTE AL BIENESTAR CORPORATIVO.
- 4) OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR PERSONALMENTE EN EL CRECIMIENTO Y PROSPERIDAD DE LA COMPAÑIA SIN DUDA, DE IMPORTANCIA RAPIDAMENTE CRECIENTE CON MEJORAS PROGRESIVAS EN POSICION PERSONAL RESPECTO A SUS ASOCIADOS EN LA ADMINISTRACION.

Los primeros dos factores son proporcionados, principalmente por medio de una estructura bien administrada de sueldos base.

Un grupo administrativo estimulante y con éxito, un buen mando y políticas de promoción inteligentes y constructivas son completamente importantes.

Los aumentos periódicos de los salarios base en reconocimiento de una mejor actuación personal, o en relación a una responsabilidad y autoridad -- crecientes, satisfacen con amplitud sus anhelos personales de posición ---

especialmente si crecen junto con los hábitos personales de gastos del --- titular...

El tercer factor, recompensas especiales por una actuación especial, es la justificación básica de los planes de bonificación a ejecutivos.

El cuarto estímulo, los intereses de propiedad de los ejecutivos, es el -- propósito con el que se basan los planes de propiedad de acciones.

Claramente, ninguno de ellos está proporcionado adecuadamente, bajo las -- condiciones modernas, por salarios básicos aislados, no importa qué tan -- liberales sean.

Es impráctico recompensar a los ejecutivos adecuadamente, por logros ---- excepcionales, aislados, elevando sus salarios base.

Si se persiste en ello, eventualmente se distorsionará toda la estructura de sueldos y los pagos especiales en efectivo de todos modos ven anulados su atractivo cuando se pierden en impuestos.

Un aumento de sueldos que no sean provocado por un ascenso sino que, por el contrario, se hace como una recompensa por algún servicio especial que probablemente no se repita, inevitablemente crea un compromiso indefinido.

No es más lógico, en efecto, que el aumento desproporcionado de la asigna-

ción de bonificaciones de los ejecutivos que, no con poca frecuencia, se concede como compensación a la deficiencia de no poder ajustar un pago base que, desgraciadamente, ha quedado por debajo del que está en vigor en el mercado.

Las recompensas con bonificaciones extraordinarias por servicios especiales permiten a los ejecutivos romper el programa de sueldos sin trastornarlo permanentemente.

Sí, además, están relacionados con la adquisición de acciones, contribuyen a la estabilidad administrativa creando intereses que llegan a ser más y más valiosos con el tiempo.

Posiblemente, sea demasiado improbable que en la mayoría de las grandes -- empresas, todo el grupo ejecutivo llegue algún día individual o colectivamente a constituir el núcleo de accionistas principales.

Es mucho más importante, desde el punto de vista corporativo, que sus --- tenencias en acciones constituyen la mayor parte de sus propias fortunas - privadas.

Su éxito personal debe, en alguna forma, hacerse depender del éxito de la empresa.

Evidentemente, la fuerza motivadora más constructiva y poderosa, que pueda

establecerse para ejecutivos corporativos, es el conjunto de actitudes que los moverán a dirigir la empresa, como si se tratara de su propio negocio.

## CAPITULO V.

CARACTERISTICAS PERSONALES DE UN EJECUTIVOA) HABILIDADES Y PREFERENCIAS DE LOS EJECUTIVOS.

Todas las personas tienen disposición para ciertas áreas de ocupación; --- además de dicha disposición manifestada en un interés predominante y otros proyectados en menor intensidad, los individuos tienen habilidades diversas en las cuales también resaltan una o dos de ellas por sobre las demás.

Dichas habilidades e intereses conforman un perfil vocacional de las personas, en la actualidad la mayoría de los centros docentes contratan psicólogos y orientadores vocacionales para que brinden a los alumnos información sobre sus habilidades e intereses (proyectados en test y pruebas -- especiales) tratando así de que el individuo tenga grandes posibilidades -- de éxito al elegir carrera profesional.

Dichos intereses de las personas manifestados en formas diversas están --- reconocidos principalmente como:

INTERES CIENTIFICO  
INTERES PERSUASIVO

INTERESES ARTISTICO - PLASTICO

INTERES DE CALCULO  
INTERES MECANICO

INTERES DE SERVICIO SOCIAL

INTERES LITERARIO  
INTERES DE TRABAJO DE OFICINA



INTERES DE TRABAJO AL AIRE LIBRE  
INTERES MUSICAL.

Obviamente que el objetivo es que al interés vaya aparejada la habilidad que le es coincidente. Por ejemplo: una persona que tiene deseos de ser ingeniero y tiene facilidad de capacitación para las matemáticas (interés de cálculo) y le gusta armar objetos y componer utensilios, en principio se puede decir que es apto para ser ingeniero, porque sus habilidades van aparejadas con sus intereses.

En lo concerniente al ejecutivo o director, se puede decir que se identifica con el Licenciado en Administración, porque la preparación académica de éste le permite satisfacer de manera óptima los requerimientos directivos dentro de las entidades comerciales e industriales.

Relacionando al ejecutivo con los intereses y habilidades enumerados, --- encontramos que con los que más se identifica es con el interés de OFICINA, con el de SERVICIO SOCIAL, con el PERSUASIVO y con el de CALCULO, -- aunque esto sólo es un marco de preferencia por lo que no pretendo que se le eliminen las posibilidades a otra área.

EL INTERES DE OFICINA es importante que sea poseído puesto que el plano -- ocupacional de un dirigente administrativo es durante gran parte de su -- tiempo detrás de un escritorio, contando con los elementos de información que pueden brindar los archivos, las máquinas de cálculo, el teléfono y el personal empleado, el cual conoce el movimiento y las peculiaridades de la empresa.

LA HABIL PERSUASIVA, destaca por su importancia en la actividad estudiada por ser un factor de acercamiento hacia las demás personas y por constituir una poderosa arma de convencimiento acerca de los planes y proyectos que se pretendan implantar, cambiar o mejorar.

EL INTERES DE CALIDAD, y la habilidad para el mismo facilitarán la ejecución de labores para las cuales es indispensable trabajar con números, como los relacionados con mercadotecnia, finanzas, estadística, producción, personal, etc.

Por último, un deseo genuino y una actividad positiva encaminada a lograr que haya un equilibrio armónico entre los intereses de la fuerza de trabajo, del sector empresarial (al cual rinde informes de su gestión), de la sociedad y del gobierno, serán una positiva característica que refleja un interés social, elemento indispensable en la personalidad de alguien que pretenda alternar con las personas.

**B) CUALIDADES DE UN EJECUTIVO O DIRECTOR.**- Los autores que han tratado este tema convergen al enunciar las cualidades y rasgos específicos de los ejecutivos, pero también reconocen que existe una carencia de conocimientos precisos sobre lo anterior.

Se argumenta entre otras cosas que un ejecutivo o director, es algo más -- "que un conjunto estático de rasgos y cualidades" y también reviste importancia el hecho de que los intentos de establecer características que sean

valederas como un común denominador de todos los ejecutivos, tienen como obstáculo el problema que representa la terminología para poder situarlas y confrontarlas. Asimismo el grado en el cual coadyuva, o sea esencial -- una de ellas para el éxito administrativo es una materia que indudablemente representa dificultades para los investigadores. Complementando esto -- último es importante mencionar que varios autores como Chruden, J. T. --- Freeston y Arthur W Sherman consideran que mucho del éxito de un ejecutivo como tal está considerado a ubicación dentro de la organización, al tipo de integración de ésta y a la forma de estar afectado por la interacción con superiores y subordinados. Por ejemplo E.G. Planty y T.J. Freeston -- nos dicen: "La forma en que su líder actúa y reacciona con respecto a los demás, y la forma en que los mismos se comportan con respecto a él pueden ser tan importante como cualquiera cualidad personal que posea".

Los tratadistas Herbert Chruden y Arthur Sherman señalan: "No puede suponerse, por ejemplo que un individuo que ha comprobado ser un líder de negocios sobresaliente lo haga igualmente bien como líder en el gobierno o viceversa".

A pesar de las objeciones hechas al intento de encuadrar las cualidades de liderato de los ejecutivos, la importancia de tener un marco de referencia que permita revisar objetivamente el potencial de producción del individuo y que ponga de manifiesto defectos personales del mismo y cualidades significativas, ha provocado que si no muchos, se tengan "sí" importantes conceptos acerca del contenido de este trabajo aun cuando no exista una jerarquía ni un método para encuadrarlos.

De esta forma tenemos un gran número de rasgos los cuales nos dan un perfil del ejecutivo ideal, el cual aunque sabemos que en la práctica es punto menos que imposible hallarlo será una buena referencia para quien aspire a llegar a serlo.

De diversos autores podemos tomar opiniones aisladas, como comento líneas atrás convergen en una serie de conceptos más concretos de los cuales me encargaré en el siguiente capítulo al analizar por separado cada una de las cualidades que he seleccionado como integrantes de una personalidad ejecutiva o directiva.

Por ejemplo: William B. Gwen Jr., en su libro "Must managers specialize, the case for executive versatility", Book Company Inc., 1959 considera como típicas estas cualidades entre otras:

- 1.- Muestran una gran tolerancia a las frustraciones.
- 2.- Continuamente se interrogan a sí mismos, o dicho en otra forma, tratan de analizar sus errores y permanecer conscientes de sus prejuicios.
- 3.- Expresan sus hostilidades con tacto.
- 4.- Se identifican con el grupo.
- 5.- Establecen metas realistas.

Vernon A. Musselman y Eugene H. Hughes, autores de introducción a los ----

negocios modernos consideran que "al aplicar sus cualidades personales a la operación real del negocio, el ejecutivo observa los siguientes enfoques y procedimientos:

- A) Dedicar su atención a los problemas importantes y asignar los problemas menores a sus subordinados.
- B) Basar sus decisiones en hechos, en vez de hacerlo en prejuicios o en adivinanzas.
- C) Alabar a quienes merecen alabanzas y censurar constructivamente a quienes cometen errores intencionados.
- D) Mantenerse informado sobre todas las actividades de la compañía.

Además, ellos mismos consideran entre otras, esenciales para un buen ejecutivo:

- a) Disposición para trabajar efectivamente con otras.
- b) Deseo de aceptar responsabilidad.
- c) Un enfoque dinámico de las ideas tanto viejas como nuevas.
- d) Mantenimiento de una alta moral y normas éticas.
- e) Capacidad para comunicarse con efectividad oralmente y por escrito.
- f) Posesión de estabilidad emocional en todo momento, cualquiera que fueran las presiones externas.
- g) El director es un individuo bien rodeado desde el punto de vista de intereses y aptitudes. Tiene hacia los intereses, aptitudes y conocimientos con respecto a una amplia variedad de campos.
- h) El Director tiene una facilidad poco corriente para expresarse, hablar y escribir de forma sencilla, comprensible y persuasiva.
- i) El director está maduro mental y emotivamente, ello implica experiencia al correr de los años.
- j) El director tiene un poderoso motor que le induce a esforzarse por la perfección.

- k) El director está convencido de la importancia del esfuerzo cooperativo para el logro de objetivos y por consiguiente entiende y practica muy eficazmente las denominadas habilidades sociales.

Como se verá, existen muchas opiniones valiosas en torno del objetivo de este estudio, y considero que el vincular todo cuanto haya de similar o -- análogo entre esa gran cantidad de exposiciones, facilitará la tarea de -- ahondar en cada uno de los conceptos, lo que permitirá arrojar nuevas luces sobre ellos y proporcionará las facilidades para lograr un desarrollo fructífero en esta área del liderato ejecutivo.

C) CRITERIO.- De acuerdo con la Enciclopedia Sopena, criterio es: "Norma, pauta, regla para conocer la verdad juicio o discernimiento. Considero que el vocablo abarca y supera las acepciones dadas por diversos autores - cuando se intenta generalizar el concepto de la actividad intelectual para resolver los problemas que debe utilizar el director o ejecutivo en el --- ejercicio de sus funciones.

De lo anterior podemos inferir que el "buen juicio", "inteligencia" y "enfoque lógico a los problemas" citados por Koontz y O'Donnell encuadran en la definición de criterio lo mismo que la idea de "sabiduría" citada por Chuden y Sherman y también la expresión "mente abierta" enunciada por Bird e integrante de una lista de cualidades propuestas por dicho autor.

El autor Jaime Balmes, da en su libro "El criterio", una serie de conclusiones, de las cuales he tomado algunas por considerar que son fundamento de un buen ordenamiento mental.

La verdad en proponerse un fin es conveniente y debido, según las circunstancias.

Hay verdades de muchas clases porque hay realidad de muchas clases. No -- todas las cosas se han de mirar de la misma manera, sino del modo que cada una de ellas se ve mejor. De todo ello, se deriva un sinnúmero de consideraciones de orden práctico, para efectos de este estudio basta y es muy -- importante señalar que el adquirir un entendimiento habituado a conocer -- las cosas tales como son es esencial en un director o ejecutivo ya que en el mundo de los negocios entra en juego una serie de hechos y circunstancias que afectan en forma inevitable a empresas y personas, y sólo teniendo una concepción bien ubicada de la gente y de las cosas podrá éste dar una orientación atinada a sus decisiones en todo momento, lo cual es sin -- duda alguna piedra angular del liderato ejecutivo.

Es importante destacar que lo importante no es especular o discernir brillantemente sino ante todo, desarrollar la facultad de ver lo real, tener este sentido es más que nada conocer objetivamente la realidad y asimismo conocer lo que ésta puede sostener de posibilidades en el presente y en el futuro. Gastón Courtois cita a Bossuet, quien escribe "La peor alteración del espíritu es el ver las cosas como uno quiere que sean en vez de verlas tal como son". Alrededor del conocimiento hay varias consideraciones que es preciso apuntar para dar una idea completa del criterio. En primer --- lugar es importante señalar que tener noción de lo real es consecuencia de percibir con claridad y fijar la atención en aquello que se tiene ante sí para estudiarse.

La definición de percepción es aquel acto interior con el cual nos hacemos cargo de un objeto; siendo la idea aquella imagen o representación que --- sirva como pábulo a la percepción. Muchos autores entre ellos Courtois y Balmes señalan la necesidad de visualizar (percibir) las cosas como un --- conjunto, el primero nos dice "Tener sentido de lo real es tenerlo de todo lo real algunos hay que tienen, a veces la tentación de hipnotizarse con un detalle y de no mirar más que tal pormenor, el verdadero jefe jamás --- pierde de vista el conjunto", por su parte Jaime Balmes escribe "No puede negarse que el análisis o sea la descomposición de la idea sirve admirablemente en muchos casos para darles claridad y precisión; pero es menester no olvidar que la mayor parte de los seres son conjuntos y que el mejor modo de percibirlos es ver de una sola ojeada las partes y relaciones que lo constituyen".

Lyautey, citado en el Arte de Dirigir, escribe "El jefe ha de ser el técnico de ideas generales", se puede ampliar esto diciendo que dichas ideas generales no han de ser vagas generalidades, es preciso captar las relaciones entre dos problemas que a primera vista parecen distintos, también hay que recalcar que hay que dar al problema presente su verdadero valor o como la frase del slogan de un noticiero de T.V.: "su justa dimensión", evitando exagerar su importancia porque en el contexto de problemas de un --- ejecutivo no es el único que interesa y sin disminuir la misma porque lo lógico es que acarrea consecuencias y repercusiones.

La atención es la aplicación de la mente a un objeto el primer medio para



pensar bien es atender bien. El atender a lo que se estudia es un hábito que se adquiere, es una disposición de la mente (precisamente aquí encaja el concepto mente abierta) la más de las veces lo que falta a las personas no es la capacidad para atender lo que ve sino la aplicación de su ánimo a aquello de que se trata.

Balmes, en El criterio, apunta "Un espíritu atento multiplica sus fuerzas de una manera increíble, aprovecha el tiempo atesorando siempre caudal de ideas; las percibe con más claridad y exactitud y finalmente las recuerda con más facilidad a causa de que con la continua atención éstas se van colocando naturalmente en la cabeza de la manera ordenada. Los que no atienden sino flojamente pasean su entendimiento por distintos lugares a un --- mismo tiempo; aquí reciben una impresión allí otra muy diferente; acumulan cien cosas inconexas que lejos de ayudarse mutuamente para la aclaración y retención se confunden, se embrollan y borran una a otras no hay lectura, no hay conversación, no hay espectáculo, por insignificantes que parezcan que no nos pueda instruir en algo".

Ahora bien, para tener un criterio objetivo el Ejecutivo se ha de basar en hechos, en realidades de la vida, de las personas, de la política de su -- propia familia, de su empresa, realidades económicas, sociales, etc.

El mariscal Foch es citado en "El arte de dirigir" por Buauet de la siguiente manera: "Hasta cuando pregunta si hace frío no se le ha de responder; el aire es fresco, sino cuántos grados marca el termómetro. Informes

seguros, exactos, comprobados; sólo los hechos constituyen para él la base sólida". "No os apoyeis en frases sino en hechos, con estos podeis construir". Y continúa con el mismo Foch, Gastón Courtois: "No os contenteis con lo que se os diga, id a verlo con vuestros ojos, no os pregunto qué es lo que pensais decidme que hay... hechos, hechos hay que verlos... esos - quedan no los hareis desaparecer con el sentimiento".

Todos esos "hechos" de que nos hablandichos autores aparecen ante los ojos de todos en la rutina diaria, los periódicos, noticieros y revistas los -- registran, personas con las que tenemos trato nos los comentan; y he aquí el papel del director o ejecutivo, recopilador de datos intérprete y juez de los mismos, evaluador de situaciones, debe estar respaldado por la percepción clara que le permita entender lo que se le quiso decir, que vaya - al fondo al por qué de las cuestiones que logre entender la analogía entre dos o más hechos aislados y asimismo para que con espíritu atento analice y sintetice todo cuanto lo rodea enjuiciando con equidad cuando esto se -- haga necesario.

La práctica de un criterio correctamente desarrollado permitirá al ejecutivo: saber qué hacer frente a los problemas en todo momento puesto que - al presentársele los obstáculos, los ubicará conforme a su importancia. -- Ayudarse de pasadas experiencias para solucionar las nuevas dificultades.

Dedicar su atención a problemas importantes y asignar los menores a sus -- subordinados. Dar agilidad a la aplicación de políticas y programas de la

organización. Conocerse a sí mismo y conocer a los demás. Desconfiar de los patrones hechos para resolver problemas, para estudiar y resolver satisfactoriamente cada uno por sí mismo.

Eliminar factores negativos entre el personal a su cargo. También es muy importante mencionar la tendencia a "perdersé" en la acción, lo que sucede en la práctica y que evidentemente es negativo para el progreso de la organización, en clase de Psicología industrial vemos un buen ejecutivo -- posefa esa facultad de volver sobre sí mismo, sobre lo realizado FEEDBACK para determinar qué tan bien lo había logrado.

Gastón Courtois dice "El jefe ha de andar siempre alerta, jamás ha de considerar su organización como definitiva" el jefe que se adormece en la rutina, no tardaría en perder contacto con la realidad y pronto llegara a -- ser un inadaptado. W. Bernard y J. Leopold opinan en su libro "¿Quién soy yo?: "Lo que más frecuentemente contribuye a deslucir un claro juicio en -- esa manifiesta pereza tras de la que suelen ocultarse los prejuicios un -- tardo y descuidado hábito de pensar da pábulo a esa universal dolencia humana de querer extraer prestadas conclusiones; dolencia cuyo principal --- síntoma está constituido por un alegre desdén hacia los hechos observables y hace que como por prejuicio, una persona sea incapaz de responder atendiendo estrictamente a los hechos de modo que sus decisiones parecen más bien las de un cloroformizado o un sonámbulo". Un razonamiento escrupuloso y una mentalidad franca y abierta, libre de prejuicios, son la clave - de un sano criterio. La cautela es extraer conclusiones, cultivada hasta

convertirla en un hábito, hará que el individuo confie en estas cualidades para resolver tanto pequeñas como grandes cuestiones con el apoyo consistente en sus juicios cotidianos.

Finalmente el director o ejecutivo debe tener un cierto método para la resolución de problemas específicos que se le presenten como puede ser el -- enunciar el problema, visualizarlo como un todo considerar las partes --- principales analizarlo desde varios puntos de vista relacionarlo con otros, descomponerlo, generalizar y establecer las analogías con otros, etc.

D) SENTIDO DE ORDEN. El ejecutivo tiene como un especial y específico cometido "introducir el orden" en un determinado sector de las estructuras sociales y económicas. Y la palabra ordenar tiene dos acepciones, antes de mandar, significa poner orden; es decir organizar.

Comenta Menéndez: "¿Qué puede aportar al reajuste moral del mundo quien -- llega a connaturalizarse con el desorden, la indolente despreocupación, la improvisación y la negligencia?".

Ese orden es ante todo una costumbre de hacer las cosas cotidianas con el esmero y cuidado que por ser obra de un ser humano merecen, es además un hábito muy retribuido, pues quien lo practica reducirá al mínimo las vacilaciones, las sorpresas, las incertidumbres, etc., dicho hábito se convierte en una garantía de paz interior, propiciadora de salud mental y física, a propósito de esto se puede decir que lo que fatiga y enerva no es tanto

lo que se hace como lo que no se llega a hacer; esta es la razón por la -- que el ejecutivo prudente ha de organizar su vida, tener sentido de la jerarquía de los valores, establecer el orden de urgencia para cada actividad y proporcionar a la importancia de cada esfuerzo el tiempo que le debe estar reservado.

El hecho de que un director tenga una correcta presentación, formalidad en sus horarios, regularidad en su conducta, método para resolver problemas, si están respaldados por su personalidad, trascenderán en la conducta de sus subordinados, a los que se arrastrará a hacer lo mismo.

Una oficina en la que el ambiente, los archivos, los muebles y accesorios respondan del buen gusto y funcionalidad, impelirán a todos a "no desordenar".

Y esa es precisamente una labor del ejecutivo, adquirir o mantener el hábito del orden y luego implantarlo en su ámbito de trabajo, no sólo en lo físico, sino lo que es más importante, en la convicción de la necesidad de ello en cada uno de sus subordinados y colaboradores.

E) MADUREZ. La idea de madurez es aquella que está vinculada con la prudencia, con la sensatez, con el buen juicio. Es la fortaleza mental y emotiva que permite al director vivir y trabajar con una seguridad en sí mismo excepcional, que les permite actuar uniformemente a pesar de las presiones originadas por el trabajo, por sus problemas personales o de otra índole.

Es sin duda la consecuencia de poseer otras virtudes tales como criterio y voluntad de las cuales también escribo en esta tesis, pero también se compone de otros factores cuya consideración merece un desglosamiento aislado para centrar el rubro estudiado.

Para mí es importantísimo el concepto que el ejecutivo tenga del hecho de actuar, del "darse"; tanto a su labor como a su familia, a sus ideales, -- etc., porque en primer lugar sus seres queridos, su trabajo y sus intereses están vinculadas entre sí bajo el aspecto de actividad personal y su disposición hacia la entrega que debe a ellos se constituye en un termómetro de su madurez.

Erich Fromm plantea la cuestión en estos términos: ¿Qué es dar? Por simple que parezca la respuesta, está en realidad plena de ambigüedades y -- complejidades, el malentendido más común consiste en suponer que dar significa "renunciar a algo, privarse de algo, sacrificarse". La persona -- cuyo carácter no se ha desarrollado más allá de la etapa correspondiente a la orientación respectiva, experimenta de esa manera el acto de dar. El carácter mercantil, está dispuesto a dar pero sólo a cambio de recibir: -- para él, dar sin recibir significa una estafa. La gente cuya orientación fundamental no es productiva, vive el dar como un empobrecimiento por lo que se niega generalmente a hacerlo, algunos hacen el dar una virtud, en el sentido de un sacrificio, sienten que puesto que es doloroso se debe -- dar, y creen que la virtud de dar está en el acto mismo de aceptación del sacrificio para ellos la norma de que es mejor dar que recibir significa

que es mejor sufrir una privación que experimentar alegría.

Para el carácter productivo, dar posee un significado totalmente distinto, constituye la más alta expresión de potencia en el acto mismo de dar, experimento mi fuerza, mi riqueza, mi poder, tal experiencia de vitalidad y potencia exaltadas me llena de dicha, me emperimento a mí mismo como -- desbordante, pródigo, vivo y por tanto dichoso, dar produce más felicidad que recibir, no porque sea una privación, sino porque en el acto de dar -- está la expresión de mi voluntad.

Hablando de la capacidad de amar (eminentemente conducta madura) Fromm -- señala: "Presume el logro de una orientación, la omnipotencia narcista, -- el deseo de explorar a los demás o de acumular y ha adquirido fe en sus -- propios poderes humanos y coraje para confiar en su capacidad para alcanzar el logro de sus fines. En la misma medida en que carece de tales --- cualidades, tiene miedo de darse ...

Naturalmente las personas se despojan de su "omnipotencia narcista" y --- confían en sí mismos, cuando se conoce en un ejecutivo, esto es primor--- dial porque le allana el camino del conocimiento de los subordinados a -- propósito de esto Balmes escribe: "Si bien hay ciertas cualidades comunes a todos los hombres, éstas toman un carácter particular en cada uno de -- ellos, cada cual tiene por decir así, un resorte que conviene conocer y -- saber manejar, este resorte es necesario, descubrir cuál es en los demás, para aceptar a conducirse bien con ellos: pero es más necesario todavía -

descubrirle cada cual en sí mismo. Porque allí suele estar el secreto de las grandes cosas, así buenas como malas, a causa de que ese resorte no es más que una propensión fuerte que lleva a dominar a las demás subordinando a todas a un objeto de esta pasión dominante se resienten todas las otras, ella se mezcla en todos los actos de la vida; ella constituye lo que se llama carácter".

El conocimiento de sí mismo y de los demás demanda una actitud activa de autointerés, una mente ávida de relacionar las propias experiencias con las de los demás, con lo sucedido en un espectáculo, con las conclusiones de un libro, etc. Goethe decía: "Una ojeada a los libros, dos ojeadas a la vida...". Y Douglas Mc Gregor señala: "Somos considerablemente más -- capaces de descubrir la presencia de influencias emotivas en la conducta de los demás que en la nuestra, no es necesario dedicarse a la Psicoterapia, ni indagar a base de sondeos las causas de esas influencias emotivas para compensarlas lo mejor posible, siempre que se reconozca lo que son, un grupo de individuos puede ayudarse entre sí a aceptarlas como hechos, con lo cual derribarán o reducirán las barreras que se levantan y obstaculizan las decisiones objetivas y racionales.

Jaime Balmes dice que el verdadero peligro para una persona noble positiva, no se encuentra en las pasiones que se manifiestan violentas y groseras desde un principio, sino en aquellos sentimientos revestidos de algo bueno, él lo refiere en estos términos:



El miedo no entra en las almas nobles sino con el dictado de la prudencia; la codicia no se introduce en los pechos generosos sino con el título de economía previsoras; el orgullo se cobija bajo la sombra del amor de la --- propia dignidad y del respeto a la posición que se ocupa; la vanidad se -- proporciona sus pequeños goces engañando al vanidoso con la urgente necesi-- sidad de conocer el juicio de los demás, para aprovecharse de la crítica; - la venganza se disfraza con el manto de la justicia; el furor se apellida santa indignación; la pereza invoca en su auxilio la necesidad de descans-- so y la roedora envidia al destrozar reputaciones, al empeñarse en ofus-- car con su aliento impuro los resplandores de un mérito eminente habla de amor a la verdad, de imparcialidad de los mucho que conviene precaverse -- contra una admiración ignorante o un entusiasmo infantil". Considero que es deber de un director identificar esta clase de sentimiento cuando se -- manifiesta, ya sea en su persona o en alguno de los subordinados que con - él colaboran para que realice un esfuerzo y no se alteren las buenas rela-- ciones en el seno del núcleo de trabajo y para que en cuanto se haga dicho ámbito esté en función del bien común y de los objetivos que se persiguen.

Otro punto importante en la personalidad de un ejecutivo es que la cabeza y el corazón deben estar equilibrados ya que el predominio de uno de ellos tiene consecuencias que pueden ser muy negativas ya sea por frialdad en el trato con los demás, debilidad ante ellos, etc. según el caso...

Otro componente imprescindible de la madurez es el hecho de que el ejecu-- tivo viva en el presente, que elabore sus proyectos y que viva de acuerdo

a la posibilidad que le proporcionan su propia capacidad, su medio ambiente, el desarrollo financiero de su comunidad, su edad, etc.; las etapas del ser humano en que se éste no es madura se caracterizan en mucho por este hecho precisamente, los niños viven pensando en su futuro, en lo que lo---grarán, en una palabra se centran en el mañana desdeñando un poco obstante cuanto les acontece en el presente. Las personas que han llegado a la ---vejez encuentran satisfacción al recordar hechos o circunstancias del pasado, el presente no es tan importante porque ellos ya lograron y su ca---rrencia de fuerzas para seguirlo haciendo se ve sustituido con sus recuerdos los cuales nada ni nadie puede hacerlos variar.

Cualquiera de estas dos manifestaciones contrarias puede afectar la con---ducta de una persona adulta, presumiblemente vigorosa desde un punto de --vista mental y emotiva (madura): puede ser que alguien no dé más en el ---trabajo pudiendo hacerlo porque espera ganar más dinero y tomar X o Y curso y en esas condiciones superar su estado actual o probablemente alguien haya logrado sin mucho esfuerzo un vistoso éxito y posteriormente tenga --una actitud de autosuficiencia negativa por inconsistente y falsa. Las --manifestaciones pueden ser muchas y el ejecutivo debe estar prevenido para no darles cabida y para estar incluido del sentido de realismo que a su --función corresponde. Un elemento insoslayable en una personalidad madura es la posesión de autonomía, proyectada en todas las áreas de su actitud --traducida en independencia económica, en la no dependencia de la figura --materna, paterna o el ascendiente de alguna persona que pueda ser el cón---yuge, un amigo, etc. Si alguien tiene restringida su autonomía tendrá en

esa misma medida limitadas sus posibilidades de desarrollo integral como persona.

Otros factores de madurez, relacionados con la autonomía pero merecedor de un comentario aparte, son la necesidad de toda persona de poseer convicciones y de tener una jerarquía de valores, lo cual está estrechamente vinculado, un director debe tener ideas bien definidas con respecto al trabajo, al dinero, a la diversión, al matrimonio, a Dios, a la política, a la --- amistad, etc., y además de bien definidas; ordenadas y jerarquizadas, formando una unidad de pensamiento que se convierte en gusto por la vida y en poderoso motor que impele a la acción.

Tal vez dos o más directores no concuerden exactamente en el valor que le otorgan en los conceptos mencionados, esto es lógico, lo importante es que el contexto sea positivo y que la convicción le apoye la acción congruente.

Y por último y aunque ya citado en el capítulo de criterio, una persona -- madura debe atenerse a los hechos, desechando los prejuicios que interfieren el raciocinio y evitando además considerar las cosas bajo su solo punto de vista personal.

F) DON DE MANDO. Esta aptitud, reconocida como una cualidad que pocos poseen, es un factor personal de incalculable valor a favor de quien lo ha desarrollado hasta un nivel efectivo, y también sin duda a favor de quienes alternan con él las labores. El donde mando lo define como la habili-

dad de emitir o transmitir órdenes logrando mediante la acción personal -- que las mismas sean ejecutadas por él o los subordinados en el tiempo y la forma oportuna.

El don de mando creo que es un síndrome de actividades características las cuales vinculadas óptimamente dan por resultado esta cualidad. En primer lugar, hay que recordar que la naturaleza misma de la posición del ejecutivo le hace tomar decisiones continuamente las cuales pueden ser producto de resultados lógicos o de apreciaciones intuitivas, de cualquier forma de ser obtenidas dichas decisiones surge la imperiosa necesidad de contar con un criterio objetivo el cual permita tener una serie de soluciones ajustadas a la realidad del que en la que se da el problema. Este factor es --- realmente un puntal de la cualidad estudiada porque es evidente que en --- cualquier actividad las personas confían en quien entiende los problemas y les da soluciones efectivas y prácticas. Por tanto considero que el hecho de tener una mente abierta es en sí un elemento de ascendente que abre el camino a otras virtudes que conforman aunadas a ésta lo que en este capítulo callo DON DE MANDO y que para Harold Kootz y Cyril O'Donnell es habilidad para dirigir conceptos que considero que en un sentido práctico son sinónimos.

Otro componente de importancia capital dentro de rubro estudiado es una -- real confianza en sí mismo por parte del ejecutivo, una certeza de que lo que hace y ordena tendrá un saldo positivo. Todo esto no pretende eximir de fracasos eventuales a un ejecutivo pero sí trata de situarlo como una -

persona habituada a conseguir (por sí mismo o con ayuda de otros) resultados fructíferos; esta seguridad en sí misma nace de la conciencia del propio criterio; de la identificación en el puesto el cual motiva conocimiento e interés en relación con la actividad desarrollada; y también de la vivencia de pasadas experiencias que le hayan permitido ubicarse en el área que él ocupa. También creo que el don de mando se nutre de la motivación, es decir el ejecutivo que maneja de manera efectiva los elementos de la motivación estará llenando satisfactoriamente una gran parte de los requerimientos esenciales para tratar con los demás, porque estará permitiendo que se satisfaga una serie de necesidades, tales como el reconocimiento a la labor desarrollada, y la seguridad en el empleo, etc.

Se considera que para que exista la motivación es necesario:

1) **RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO DESARROLLADO.** A propósito de esto el autor francés Duchame, en su libro "La posesión del mundo", dice: - "Por desgracia, es muy raro que el jefe sepa expresar oportunamente su satisfacción por un determinado esfuerzo, por un trabajo bien hecho. Partiendo del principio de que el trabajo "debe" estar bien hecho cuando nada se dice que se está -- contento. Justo; pero no obstante "el subordinado necesita -- oír que se le diga que se está contento con él". Se le conforma de este modo que va bien y que se le aprecia".

¿Quiere decirse que es preciso repartir alabanzas a diestra y siniestra in-

cesantemente? No, porque no se aprovecharían.

El arte del director está en saber manifestar su contento en el momento en que las necesite el subordinado, bien después de un esfuerzo grande cuando ha vencido dificultades internas o ha hecho un progreso; bien para darle ánimos cuando pierda la confianza en sí mismo. Nunca se ha de olvidar que el subordinado necesita el aprecio y la confianza de su jefe para dar todo su rendimiento.

Gastón Courtois nos dice en "El arte de dirigir": "Saber apreciar el esfuerzo de un hombre es hacer que nazca en él un sentimiento de altivez, -- propio del que crea y es poner en acción lo mejor que hay en él y también consagrar una dirección justa entre el servicio espontáneo y la servidumbre."

Un ejemplo de lo delicado de dirigir elogios al trabajo desarrollado nos lo da Douglas Mc Gregor: "El administrador profesional", cuando nos refiere una carta de un conferencista apellidado Likert, el cual describe una situación a la cual habían llegado unas empleadas, se encontraban en el tope de su sueldo y no podían ser ascendidas a un nivel más alto, fueron alabadas por sus superiores, quienes elogiaron su actuación sobresaliente. Su reacción fue de descontento manifiesto. Si su trabajo era tan excelente ¿por qué no eran ascendidas o por lo menos, se les concedían aumentos de sueldo?

2) **CRITICA CONSTRUCTIVA NO TENDENCIOSA.** Esta área de la motivación se -- puede conceptuar en la misma base de la anterior, o sea, la crítica cons-- tructiva es en esencia lo mismo que la alabanza justa, sólo que a la in--- versa. Gastón Courtois en su libro "El arte de dirigir" capta en toda su dimensión este rubro, escribiendo: "Cuando se reprende, siempre hay que -- tener presente el fin que se quiere alcanzar, que es la educación y forma-- ción del subordinado; hay que pensar pues en las reacciones que nacerán en él, violentas y no dar libre curso a un momento de mal humor".

Couran en su libro "El dirigente y su equipo", hace una observación sobre una tendencia bastante común en quien reprende; cuando dice: "En la repre-- sión hay que establecer una diferencia entre los hechos que materialmente se pueden comprobar y los hechos de interpretación; podeis decir a un co-- laborador que trabaja insuficientemente (hecho de comprobación); pero le - harfais una herida mortal y no os creerfa además si le decfs que está fal-- to de inteligencia, que es torpe (hecho de interpretación).

De Gastón Courtois podemos tomar estas ideas: "Cuando estos hacen una fal-- ta (los subordinados), ha de informarse de los "motivos" que les han he-- cho obrar así y ayudarles a describir por sí mismos cómo debfan haber --- obrado; se ha de completar su instrucción para ponerlos de suerte que no - hagan falta semejantes. Es una equivocación, cuando el subordinado ha --- procedido con buena intención reprenderle agriamente y con ello disminuir el resto de la confianza en sí, "bondad" y "paciencia" no son signos de -- debilidad cuando el subordinado siente que detrás de la bondad y paciencia

nacidas del corazón está la firme voluntad de la meta fijada".

**3) INTERESES PERSONALES CONSIDERANDO A LOS SERVIDORES COMO SERES HUMANOS.**

Un ejecutivo nunca tiene que olvidar que los subordinados son seres humanos y que al lado del servicio tienen sus intereses, sus cuidados, sus sentimientos humanos. En el capítulo de educación se incluyen más ideas a este respecto.

**4) ACCESIBILIDAD PARA EXPONER IDEAS.** En este punto, es prudente hacer la distinción del tipo de ideas a las que se pretende sea accesible el ejecutivo, pueden tratarse de una situación personal en relación con los demás, o sea, un sentimiento que origina una incomodidad en el empleado, a propósito de esto se puede decir que en muchas ocasiones el que se queja no exige necesariamente una satisfacción; sino sobre todo, ser escuchado con interés y que se provoque una decisión en el sentido que sea.

Desde luego que algunas personas vician el procedimiento de reclamación. Gastón Courtois dice sobre esto: "Cuando tengais que habérselas con un reincidente en la reclamación, manfestaos firme; apoyaos, si es preciso en la ley, en las reglas, en las convenciones, en las costumbres, si es posible, enseñádoselas y hacedle leer en voz alta un texto escrito justificativo de nuestra negativa.

El documento escrito tiene un carácter imperativo sagrado, que impresiona. Manifiestarle además que una aceptación de su demanda sería una injusticia



que perjudicaría a los otros".

Tratándose de planes y programas laborales dice Foch: "El arte de mandar - no está en pensar y decidir en vez y por todos los subordinados en los que la pereza de espíritu lleva a la indisciplina".

Wladimir D'Ormesson escribió un artículo en el periódico Figaro (13 de agosto de 1941) el cual nos fue mencionado en clase de administración de personal y tomé lo siguiente: "Autoritario Lyautey era, no obstante, el hombre menos obstinado, menos prevenido, menos rígido que haya, asimismo era de una flexibilidad extraordinaria, de una agilidad casi felina, escuchaba con serenidad todas las indicaciones, no eliminaba sino a los que juzgaba inteligentes. pero desde una observación le parecía fundada, aunque fuese opuesta a su manera de ver, la tenía en cuenta. Su juicio se formaba metódicamente. Trataba siempre de asegurarlo. Cuando se había pensado en todo y pesado y puesto a punto, entonces tomaba la decisión.

Shartle Carrol Leonard en su libro opina que la efectividad de una organización se beneficia en mucho con el hecho de permitir opiniones, y de simpatizar con problemas personales del empleado.

David A. Emery es citado por Chrudden y Sherman, al referirse a la participación.

El hecho de que los empleados participen en el establecimiento de objeti-

vos específicos, los incluirá para apoyar sus propias ideas y contribuir con su buena voluntad a trabajar activamente, también estimulará para mostrar un progreso hacia los objetivos en una forma también más objetiva.

5) AVISO DE LOS CAMBIOS ANTES DE EJECUTARLOS. El fundamento de esto es el hecho de que se busca dedicación a la causa por parte del empleado, y no sólo su aceptación, la cual se puede lograr imponiendo objetivos y normas más o menos lógicas. El pilar de esta fuerza motivacional es la honradez, no se trata como dice Douglas McGregor de "hacerles sentir importantes" o de "dárseles una idea o sentido de participación", ya que la desconfianza a que da lugar puede ser difícil de remediar y durar mucho tiempo.

Una recomendación dada en clase y que tiene relación con este rubro en cuanto se puede aplicar a cambios de posición en la organización cambios monetarios (aumentos) etc., es la de "no hacer jamás promesas que no se puedan cumplir".

Si es tan difícil de cumplir lo que se promete "es porque es muy difícil" no prometer más que lo que se está seguro de poder cumplir.

6) FE EN EL EMPLEADO Y EN LAS LABORES QUE REALIZA. Douglas Mc Gregor en "El administrador profesional", lamenta que suceda lo contrario en muchos casos; cuando escribe: "Cada vez me convenzo más de que la distancia mayor entre la realidad objetiva y el concepto que el administrador se forma de

ello consiste en la infravaloración de las capacidades de los seres humanos para servir a la eficiencia de la empresa. No se trata únicamente de posibilidades de mayores esfuerzos dedicados a trabajos limitados (aunque existan de hecho esas posibilidades de sus cualidades de mando en las relaciones y del desarrollo de sus conocimientos, habilidades y criterio. -- Cuando se les brindan oportunidades en las condiciones debidas los administradores suelen quedarse pasmados al descubrir cómo los empleados rinden mucho más de lo que creían".

Lyautey, citado por Gastón Courtois "El arte de dirigir", escribió: "El jefe no puede hacerlo todo. Está puesto para ver lejos y desde lo alto. - Ha de consagrarse a la meditación, a levantar o trazar planos, si se pierde de pormenores, se estrecha, se encoge y quita amplitud de visión a todo aquello que concede a la elaboración de fines intermedios. La meditación profunda se aviene mal con las minucias de las consecuencias del segundo orden.

André Maurois en "Diálogos sobre el mando", sugiere: "Póngase los mismos nombres a las órdenes de dos jefes. Uno animarlos les convencerá de la grandeza de su misión y conseguirá resoluciones admirables. Otro se quejará de la incapacidad de los subordinados correrá de uno a otro para reprenderles y desalentarlos, fracasará".

El ejecutivo que hecha la culpa a que subordinados, jamás llegará a nada. Al contrario debe reconocerse responsable de su formación, en un esfuerzo

constante por descubrir todas las cualidades de sus colaboradores por llamar todas las posibilidades y poner de este modo los talentos al servicio del conjunto organizacional.

7) PLENO USO DE LAS COMUNICACIONES. Earl G. Planty y J. Thomas Freeston consideran que la habilidad de comunicación es una aptitud general de la dirección útil en todas las clases y niveles de la administración ya que "sirve para suministrar y recibir información, para conseguir la común --- aceptación de los objetivos y obtener la participación de los individuos convenientes. Parte de la habilidad para efectuar esa tarea implica conocimiento y dominio del lenguaje y pericia para escoger y presentar la información clara y persuasivamente.

Cecil E. Goode, resumió los rasgos más importantes de los directores en -- siete puntos en su obra "Significant research on leadership" personnel; -- Marzo de 1951 entre estos destacó:

"El director tiene una facilidad poco corriente para expresarse habla y -- escribe de forma sencilla, comprensible y persuasiva".

Douglas Mc Gregor escribe: "Cuando más sinceras sean las comunicaciones, - mejor funcionará el equipo siempre que existan otras determinadas características del sistema". "La falta de otras características es una de las --- causas principales de las comunicaciones más o menos cerradas de muchos -- equipos administrativos. Una de ellas es el deseo de descartar las emo---

ciones de la situación, es decir, el propósito de llegar a la objetividad completa y cerebral. Esto es imposible aunque haya rituales mágicos que pretendan lo contrario".

Gastón Courtois escribe: "Es preciso hacerse comprender, y para esto dar las órdenes netas claras leales, que no parezca están redactadas para esquivar responsabilidades eventuales y para dejar caer sobre los inferiores el peso de los fracasos y la vergüenza de los reveses".

Joseph B. Cooper, en su libro "El arte de tomar acuerdos y decisiones" da dos conjuntos está referido a la claridad.

- Dense órdenes a personas que estén preparadas para entenderlas.
- Las órdenes han de darse en el lenguaje propio de quien las recibe.
- Explíquense los límites y los fines de acción.
- Proporciónense detalles adecuados a la responsabilidad.
- Constátense que la orden fue ejecutada como se pensó.

El segundo conjunto de reglas guarda relación con la aceptabilidad:

- Dense órdenes cuando sea factible y esto no lleve a conflictos y oposiciones con otros procedimientos, acciones o instrucciones.
- Muéstrase la debida consideración al interés propio de quien ejecutará la orden.
- Las órdenes han de darse cortésmente y en forma impersonal.

- Dense órdenes al ritmo a que puedan ser asimiladas.
- Es importante que el ejecutivo sepa que existen barreras naturales, psicológicas y mecánicas, las cuales debe identificar y combatir de forma que éstas puedan ser salvadas o al menos disminuídas.

Es asimismo importante que tenga una ponderación de los caminos de la comunicación para poder utilizarlos en forma óptima.

Todos estos coadyuvantes para una motivación positiva tiene como objeto el dar cumplimiento a necesidades diversas de las personas, las cuales encierra el autor Rotler en:

RECONOCIMIENTO DE ESTADO: Necesidad de ser considerado hábil o competente en una actividad profesional, social ocupacional o de actuación. Ser más hábil o mejor que otros.

PROTECCION DEPENDENCIA: Necesidad de preservar a otros de frustraciones y castigos y proporcionar satisfacción a otras necesidades.

DOMINIO: Necesidad de dirigir o controlar las acciones de otras personas incluyendo a familiares y amigos. Lograr que determinada acción sea la -- que uno sugiere.

INDEPENDENCIA: Necesidad de tomar las propias decisiones, de basarse --- sobre lo determinado por uno mismo.

AMOR Y AFECTO: Necesidad de aceptación por parte de los demás indicación de que uno es agradable a otros.

COMODIDAD FISICA: Necesidad habitual de la satisfacción física la cual se ha asociado con la seguridad.

En virtud de las necesidades enunciadas hallan en buena parte satisfacción en una atinada motivación, es importante señalar lo que Douglas Mc Gregor aconseja en su libro "The human side of interprise". "La motivación, el desarrollo potencial, la capacidad para asumir responsabilidades y la facilidad para dirigir el comportamiento hacia las metas de la organización se encuentran presentes en las personas. La administración no las coloca en el individuo. Es una responsabilidad de la administración hacer posible que las personas reconozcan y desarrollen estas características humanas por sí mismas".

AUTORIDAD.- El ejecutivo debe tener conciencia de su autoridad de la dignidad que ello implica, se puede decir que el director que no inspira respeto, no es digno del puesto que ocupa y para hacerse respetar es necesario ser respetable, no sólo en el ejercicio de su función sino en todos los actos de su vida.

El bien común es el que marca de una forma exacta los límites de la autoridad del ejecutivo; pero a la vez, le da la fuerza y el ascendiente. La conciencia de que se habla y se obra en nombre del bien social, comunicó al superior esa firmeza inflexible y esa seguridad sin las que no es verdad ejecutivo como dentro de los límites del bien común verdaderamente hay autoridad, es decir, poder de unir y de obligar; no usar de ella a hacerlo con mano débil, sería traicionar al bien común permitiendo hacerse molesto el vigor imprescindible del derecho.

Dice Lacordaire: "Los hombres no apetecen la complacencia de una autoridad débil pero está satisfecha encontrando uno que sea fuerte y en quien puedan apoyarse, la firmeza varonil los asegura; la debilidad complaciente les hace desconfiados y por fin les disgusta".

El ejecutivo debidamente constituido no tiene por qué excusarse de su rango superior, no tiene que mendigar la obediencia. Mande sin arrogancia -- pero mande; guarde su puesto sin orgullo pero guárdelo. La falta de --- autoridad es más perjudicial a una organización que el exceso.

Cuando por falsa humildad por reparo de las responsabilidades o por medio de molestar, el jefe vacila en tomar una decisión y en hacer respetar su autoridad, prepara un estado de anarquía cuyas víctimas serán él el mismo - y sus subordinados.

Dice Gastón Courtois: "Si el derecho de mandar es un título para la autoridad el talento de hacerse obedecer es el que da la talla de su jefe".

#### E J E M P L O

El ejemplo es decisivo; es famoso el dicho "El ejemplo arrastrará". Dar -- ejemplo es concretar es un acto o una actitud lo que era una idea abstracta del entendimiento.

Los hombres nunca se conducen por los preceptos de la razón pura; necesitan



ver su ideal encarnado en un hombre, que los obliga a su seguimiento por la seducción del ejemplo.

El ejecutivo que da ejemplo puede pedirlo todo a sus hombres, porque siempre, porque siempre acaba por merecer y conquistar su confianza.

Observa Courtois: "La vida del jefe habla siempre a sus hombres más alto que su voz y cuando la vida está en contradicción con sus palabras, hay -- una falta de lógica que escandaliza a los débiles y rebela a los fuertes.

El ejecutivo que se abandona a la ley del mínimo esfuerzo autoriza tácitamente a sus hombres para que hagan lo mismo: El hombre moderno no admite disciplina si no es recíproca y si el que manda no cumple los deberes de su cargo con la exactitud que exige de sus subordinados.

Finalmente citaré de nuevo a Cecil E. Goode, quien hizo investigaciones sobre los razgos de ejecutivos. "El director confía en su pericia administrativa en un grado mucho mayor que en cualquiera de sus habilidades, técnicas que puedan estar unidas directamente con su trabajo".

G) VOLUNTAD. El ejecutivo debe ser una persona habituada a sortear y vencer los obstáculos que cotidianamente se presentan en el ámbito en el cual actúa, debe estar consciente de que a cada paso encontrará dificultades de naturaleza diversa, tal vez se deriven de la forma con que se halle constituida la organización, o de circunstancias que en un momento determinado

afectan negativamente sus planes o lo que ya había realizado, o acaso se deba a la escasa colaboración de sus subordinados. Todos esos tipos de -- dificultades esperados o imprevistos, "forman parte del programa" y no --- deben de ninguna manera abatir al director porque para eso precisamente se presentan para ser vencidas; no para constituirse en barreras sino en ca-- tapultas que le brindan la oportunidad de proyectar lo mejor de sí mismo en la realización de aquello con lo que se supera el escollo.

Ahora bien, es preciso que el ejecutivo considere que la existencia de pro-- blema es algo permanente y que la resolución de los mismos demandará de su parte un gran acopio de perseverancia y tenacidad, las cuales son pro-- ducto de moldear el carácter y del saber encauzar las propias potenciali-- dades y las fuerzas con que cuenta tanto físicas como morales en el senti-- do deseado para poder conseguir el objetivo. Todo ello no es sino aquel - cúmulo de fuerza reconocidas como fuerza de voluntad, o simplemente volun-- tad.

Escribe Cuortois: "Nadie puede ser verdaderamente jefe si no sabe triunfar de los obstáculos excepciones y no triunfará si no da muestras de una vo-- luntad también excepcional".

Diversos autores coinciden al considerar a la voluntad como energía, como fuerza, por ejemplo Paul G. Jagot en su libro "El poder de la voluntad" -- escribe: "Un motivo suficientemente imperioso, hace accionar a la volun-- tad pero ésta decae rápidamente si falta la energía indispensable para ---

producir la actividad psíquica, o sea, la fuerza nerviosa...". Al conservar en los diversos plexos la fuerza nerviosa malgastada en inútiles expansiones, se tonifica la facultad volitiva que se encuentra entonces bastante sostenida para ejercer su acción cuando la oportunidad se presenta".

"La primera de todas las cualidades voluntarias es la energía, la segunda es el dominio de ésta, su repartición juiciosa y serena, exenta de todo -- desgaste inútil sin restricción en el esfuerzo voluntario, siempre mesurado, juicioso y uniforme.

Gastón Courtois nos refiere: "Jefe sin energía no puede ser jefe no se -- trata de una energía brutal sino de una energía ejecutiva que proporciona el esfuerzo con el fin que pretende obtener que mira siempre las posibilidades para que no se encuentre sin aliento en el preciso momento de tomar una nota".

Jaime Balmes, al hablar de voluntad en "El criterio", apunta: "Las fuerzas morales son como las físicas: necesitan ser economizadas; los que a -- cada paso las prodigan las pierden; los que las reservan con prudente economía, las tienen mayores en el momento oportuno".

Una prueba de que la energía existe es el gran poder realizador de quien -- se ve de improviso en un aprieto su inteligencia se agudiza, sus fuerzas -- se ponen en acción aplicándose a un objeto determinado. En lo cotidiano -- son dos pilares de la voluntad los cuales son fuente de energía por un la-

do una idea fija poderosa que absorba al entendimiento.

A propósito de esto escribe Foch: "Todo esto está en querer... aún con mediana inteligencia, quien encauza toda su voluntad hacia un hito concreto y persevera con ánimo constante, está seguro de alcanzarlo tomar una idea, fijarla como otra estrella polar, caminar con los ojos clavados en ella. - No se llega a triunfar más que por el trabajo encarnizado y bien dirigido".

Courtois nos dice: "La acción no es otra cosa que una incansante adaptación de sí mismo y de lo que arrastra la vida a un fin visto con claridad y buscado con tesón".

El otro motor de la voluntad es un sentimiento fuerte subordinado a la idea. Con respecto a estos dos componentes de la voluntad. Jaime Balmes opina: "Cuando la idea no es viva, la atracción disminuye, la incertidumbre comienza...; cuando la idea se deja ofuscar o reemplazar por otras, la voluntad muda de objetos, es voluntad, es voluble; y cuando el sentimiento no es bastante poderoso, cuando no está en proporción con la idea el entendimiento la contempla con placer, con amor, quizás con entusiasmo, pero el alma no se halla con fuerzas para tanto; el vuelo no puede llegar allá; la voluntad no intenta nada, y si intenta se desanima y desfallece".

Aplicando estas ideas al campo de acción del director o ejecutivo, se puede decir que la fijación de objetivos facilitará la realización de los mismos, tanto para el que los establece como para los que tienen que coad-

yuvar en ello. Esto vendría siendo "la idea que hay que fijarse" sugerida por los autores.

El aspecto "sentimiento que da vida" a la idea lo podemos situar como el interés que tiene el ejecutivo en lograr la identificación con su labor de la cual hablo en el capítulo titulado con ese nombre.

DE LAS FACULTADES Y DESTACAR LA ENVERGADURA DE LA INTELIGENCIA Y DE SUS -- MEDIOS DE ACCION.

Paul C. Jagot establece una división de las fuentes de la energía:

A) Aislamiento: Aislarse reside en substraerse el individuo al mayor número posible de las fuentes de percepción y muy especialmente a su ambiente habitual, el aislamiento material no implica forzosamente un descanso mental, por lo que se debe buscar una inercia momentánea del pensamiento.

B) Meditación: Es un proceso mental de apertura de la conciencia para -- dejar que obren las recepciones, percepciones y concepciones procedentes -- del exterior o bien del almacenamiento de la memoria.

La meditación aporta positivamente nuevas energías puesto que transforma -- las realidades en determinaciones firmes y permite que se reúnan en -- poderosos hares alentadores de acción, múltiples impresiones que habían permanecido dispersas en la subconciencia.

C) **Objetivación:** Objetivar rápidamente lo que se desea efectuar ayuda -- considerable a realizarlo. Al combinar un plan, si en lugar de conformarnos con formular de modo abstracto sus diversos elementos, nos lo representamos en forma tangible, tan viva y nítida como sea posible se acudirá a - nuestro espíritu la mejor forma de llevarlo a cabo.

D) **Concentración:** En el capítulo de criterio mencioné la importancia de la atención; de la necesidad de no pensar más que en una cosa a la vez y - de ensimismarse enteramente en el contenido de cada objeto sometido a ---- nuestra atención por nuestras razonadas deliberaciones.

E) **Autosugestión:** Autosugestión significa repetirse mentalmente cual---- quier afirmación con objeto de implantarla en el cerebro de manera que -- termine por dominar las tendencias o elementos contrarios.

F) **Transformación de las fuerzas:** "Todo lo que entra por el espíritu, -- sale por los músculos", decían los antiguos y la correlación existente --- entre el equilibrio fisiológico y el desenvolvimiento psíquico es algo que la moderna psicología acepta como valedero.

Estas consideraciones incluyen la concepción de una especie de batería --- mental que "se carga" con ejercicio corporal, ambiente de trabajo sano con comida racional, etc. También de práctica y entrenamiento de aquellos --- ejercicios mentales que aumentan el poder volitivo así como de percepcio-- nes que afectan nuestros sentimientos y alteran o al menos influyen la --- concepción que de las cosas tenemos y se descarga con el esfuerzo cotidia-

no y en general con la salida de fuerza nerviosa que utilizamos en todos -- nuestros actos.

Jagot en su libro "El poder de la voluntad", incluye también algunas con-- sideraciones útiles para entrenar la voluntad de las que tomamos las más - importantes.

I.- Regularización interna. Este renglón es una repetición de lo anotado en transformación de fuerzas. Jagot escribe: "El juego de las facultades mentales, de una persona y en particular de la voluntad depende estrecha-- mente de su estado orgánico.

II.- Cambio voluntario de pensamiento. La operación de ensimismamiento - por completo en el trabajo, en el estudio de una cuestión en la ocupación a que uno se entrega, no solamente contribuye a asegurarse la rapidez y per-- fección de este trabajo sino también a desarrollar las facultades puestas en juego por la atención.

El autor recomienda entre otras cosas hacer un análisis mental de algún -- objeto cualquiera que sea y considerarlo bajo todos los puntos de vista. O al ir caminando en la calle fijarse en los atuendos y características de - los demás, o también leer varias páginas de un libro sin divagar volviendo a encauzar el pensamiento si llegara a divagar.

III.- Reposo: El saber reposar es todo un arte. Es el arte de saber aban-

donar voluntariamente las preocupaciones más apremiantes, de saber proporcionar reposo al cerebro, a los nervios y a los músculos para permitir al impulso inicial manifestarse nuevamente y hasta posible la realización de los planes proyectados. La inacción por sí misma no dispára el cansancio. Para ello es preciso que vaya acompañada de un perfecto reposo mental.

IV.- La calma. El logro de la calma procede de un estado de ánimo que se caracteriza por una resolución del individuo a no dejarse afectar por obstáculos ni incidentes desagradables, ya que la irritación y el enervamiento están considerados como altamente perjudiciales por cuanto producen desgaste de fuerza nerviosa.

En resumen se puede decir que la voluntad es una fuerza, es la energía que permite conseguir lo ideado, mediante el esfuerzo personal sistemático, -- constante y ordenado para poder tener voluntad es preciso contar con objetivos, con motivos suficientes que sostengan el deseo de conseguir dichos objetivos y con la fuerza nerviosa suficiente para poder actuar persistentemente; Ordway Tead.

Jagot en "El poder de la voluntad", pondera las ventajas de la voluntad en esta lista:

- a) Mejorar la salud física y acrecentar la resistencia del organismo.
- b) Regularización en sí mismo de la impresionabilidad, la emotividad, el sentimentalismo, la impulsividad, la imaginación, la memoria y las demás manifestaciones de la subconciencia y subordinarlas a la idea



reflexiva o sea del juicio.

- c) Posibilidad, en caso necesario de anular las influencias del medio ambiente, de la colectividad para conservar una completa posibilidad de pensamiento y de acción.
- d) Inspirar en el propio ambiente sentimientos e ideas capaces de orientar últimamente a las personas.
- e) Reunir la mayor cantidad posible de elementos de éxito y de resistencia contra la adversidad.
- f) Efectuar un progreso continuo, aumentar el alcance y el vigor de las facultades y destacar la envergadura de la inteligencia y de sus medios de acción.

H) DECISION. Si se tratara de jerarquizar las cualidades personales de un ejecutivo o director, sin duda alguna la decisión ocuparía un lugar premiente con respecto a las demás. Esto es debido a que la función ejecutiva por excelencia es la toma de decisiones, es ella quien da al ejecutivo la categoría como tal el hombre que no es capaz de seleccionar una alternativa o que siempre deja las cosas para después o bien, se decide en el último momento o posterga su intervención para cuando el asunto va mal, no ha nacido para ser líder. Y es que podría ser un técnico competente, un profesionalista destacado o un intelectual eminente, pero si no logra tomar la decisión que se impone a la situación, no está ante un jefe.

Para un ejecutivo no hay nada más pernicioso que la impotencia para decidirse, aquel cuya voluntad es incapaz de decisión, vacila permanentemente

propiciando el desconcierto entre sus propios subordinados, sin contar con las pérdidas de tiempo y dinero que su actuación acarrea ya que su mal -- entendida prudencia puede provocar nuevas complicaciones.

Sin duda una oportuna decisión aunque no sea la óptima, seguida de una -- ejecución perseverante es mucho más benéfica, que la espera dilatoria de -- una resolución ideal, que o nunca o muy tarde será ejecutada.

El ejecutivo no debe nunca quedarse pasivo o inactivo pues si no trata de dominar los acontecimientos será por ellos dominado; el buen ejecutivo debe estar habituado a actuar con prontitud, dice Courtois: "Jefe es todo -- aquel que para estar siempre pronto para obrar, ha adquirido buenos reflejos, porque la vida es una suma de decisiones pequeñas, y la fidelidad a estas decisiones nimias dispone al jefe para tomar las grandes, en el momento más imprevisto el jefe que espera órdenes o tiempos mejores para -- actuar no es un verdadero jefe.

Las piedras angulares de un espíritu decidido son el criterio y la voluntad, mientras más los desarrolla una persona mejor acondicionados estarán los reflejos que impelen a la acción y dan agilidad a las resoluciones. -- Gastón Courtois describe la dinámica de la decisión en estos términos:

"La decisión es la solución de un problema, cuyos datos, como vivos y humanos, son complejos y delicados; de un problema nuevo al que no satisfa--

ce ninguna solución del todo acabada ante todo, hay que concentrar la atención en estos datos; observarlos, estudiarlos, purgarlos de cualquier prejuicio, detallar, pedir referencias precisas y contrastadas, ser imparcial con respecto a sus propios pensamientos, mas luego de tomada la decisión - hay que seguir con energía hasta la ejecución", y continúa más adelante -- con estos conceptos:

"Quizá más que ningún otro, el espíritu del jefe está en íntima unión con la voluntad, que impondrá atención, esfuerzo y por encima de toda la elección. Cuando ya esté verificada, dejando de lado el examen, debe al momento volver al centro y eliminar imperiosamente todas las posibilidades menos unas cuantas inteligencias, deslumbrantes, eruditas en todos los ramos pero incapaces de elegir, han causado la ruina de las empresas que jamás debieron estarles confiadas; sin duda, no es esta la cualidad menos necesaria para el donde fortaleza, constitutivo de los jefes".

La capacidad de decisión tiene que poseerla el ejecutivo, pues si carece de ella su actividad queda paralizada; y si, por el contrario, la toman -- colaboradores sobreviene la anarquía. Sobre esto André Maurois apunta:

"La obediencia no será alegre ni confiada sino cuando el jefe sabe lo que quiere y lo quiere con energía; es decir, cuando manifiesta espíritu o --- ánimo decidido".

Nada es tan nocivo a la autoridad como aparece vacilante andar buscando

salidas o retroceder a la vez se asesta un golpe a la admiración debida a la superioridad del jefe y a la tranquilidad y reposo religioso de los subordinados".

Una cualidad que rebela el verdadero ejecutivo es la iniciativa, la cual tiene la misma raíz que la decisión pero tiene un valor más significativo que ésta porque entraña en anticiparse a hechos y situaciones, involucra un acopio superior de criterio e implica el asumir responsabilidad a un nivel de actuación tal vez no exigido en ese momento por las circunstancias.

Esta puede consistir, no en tomar el jefe por sí mismo determinaciones que son competencia de un jefe superior, sino en dar las órdenes impuestas por una situación.

Dice Gastón Courtois en "El arte de dirigir": "El jefe ha de saber tomar iniciativas, y para esto tiene que ser enemigo de la rutina de los caminos trillados, de las fórmulas estereotipadas nada ha producido mayor daño en multitud de jóvenes dotados de disposición para ser jefes que un funcionismo que poco a poco les causa esclerosis, ahora bien, para tener iniciativas hay que conservar el alma joven y ágil, no temer a la imaginación, - pues según la fórmula de Maurois en "Los diálogos sobre el mundo": "El territorio de lo posible es la superficie elástica". Y del jefe depende el dilatarla o contraerla".

El espíritu de previsión, es el que permitirá al ejecutivo tener rapidez de cálculo y prontitud de decisión y el adquirirlo será siempre de provecho para él; le hará capaz de improvisación, decía Napoleón Bonaparte:

"Si estoy siempre dispuesto, es porque antes de emprender he meditado mucho tiempo vivo adelantado en dos años y tengo previsto lo que pueda ocurrir".

Courtois señala: "El bueno o mal resultado depende mucho de las miradas -- del jefe sobre el porvenir el jefe no puede trabajar solo "al día" de prever para plazo más o menos largo las consecuencias de sus decisiones, la oposición o dificultades que puede encontrar y la parada que tendrá que montar en las diferentes hipótesis".

El director que no está siempre alerta, en previsión de dificultades en -- intuición de los acontecimientos, el que no proyecta su voluntad en el futuro con iniciativas, creaciones, campañas, propagando que no sabe cuidadoso de lo real, sin mengua de la imaginación elaborar un plano, establecer un programa, continuar horarios, será un "encargado de negocios" burocrático, rutinario que al no dominar la vida será por ella dominado y vencido.

1) EDUCACION. La educación en un coadyuvante imprescindible de la personalidad de un ejecutivo, es ella la que sitúa en un plano de igualdad, a los hombres, propiciando la justicia, el orden, el respeto y muchas otras vir-

tudes morales que son necesarias para las sanas relaciones interpersonales.

La educación es algo que va más allá de la cortesía y de la urbanidad. También el concepto supera la idea de instrucción o enseñanza, porque es ante todo el hábito de hacer el bien, entendiendo como bien aquello que conduce a la perfección.

De estas definiciones se puede inferir que quien es educado está habitando o tiene como norma de acción el hacer el bien o lo que es lo mismo procura el perfeccionamiento de quien está afectado por su influencia.

Un director nunca tiene que olvidar que los subordinados son seres humanos y que al lado del servicio tienen sus intereses, sus cuidados, sus sentimientos humanos. El ejecutivo comprensivo ha de interesarse con discreción y tacto por todo lo que es humano en ellos; es esta una forma profundamente humana de hacer el bien.

Courtois: "Ciertamente un jefe debe tener cuidado del bienestar de la salud de la moral de todos los que tiene a su cargo, pero aun ha de tener -- mayor cuidado de la dignidad de ellos, respecto a ella jamás será delicado en demasía el progreso social no ha hecho más que afirmar la susceptibilidad de los hombres, quienes tienen derecho de querer no ser tratados como menores eternos".

Brusco o tranquilo, quien reconoce en cada hombre una individualidad, que

es toda su riqueza y orgullo, no puede menos de poner en su tono una como llamada de un hombre a otro hombre, manifestación de un profundo y fundamental sentimiento de igualdad, a pesar de la deferencia de jerarquías.

De Maud Huy citado en "El arte de dirigir" es muy valioso lo siguiente: - "Seamos siempre corteses con nuestros inferiores; cuando uno es educado -- educa a los que dirige; cuando uno es grosero se rebaja a sí mismo. En -- presencia de un superior la falta de educación es una falta contra la disciplina; en presencia del inferior es, además, una cobardía".

Y Gastón Courtois en el mismo capítulo opina: "Los obreros, aplastados -- por la maquinaria, han sido mucho tiempo víctimas de progreso de una técnica sin alma y de un liberalismo pagado que los ha reducido a la categoría de material humano, menos apreciable muchas veces que la máquina que -- cuidaban, de ahí ha resultado en el alma obrera un complejo de inferioridad que ha conducido acá y allá a la reacción de violencia.

Desde el momento en que un jefe respeta la altivez de sus hombres, empieza a estar resuelta la cuestión social".

La sonrisa amable, el saludo amistoso, la palmada de aprobación, dirigida en forma discreta sincera, dirigidos a un subordinado, significarán un -- estímulo para que aquella persona se sienta estimada, reconocida, apreciada. Y es muy factible que la atmósfera que en ocasiones se carga por los choques laborales se despeje y se forme un ambiente diferente en donde la

colaboración y la confianza hallarán acomodo.

El ser humano busca con avidez la simpatía comprensiva por tanto, las alegrías y las penas del trabajador no pueden tomarse como fenómeno que sólo a él concierne sino como una ocasión para el ejecutivo de ponerse en comunicación con un alma.

Courtois escribe que el jefe que se acerca a sus empleados en los momentos de sus pruebas o de sus triunfos "penetra" más hondamente en su corazón en tan breve instante que muchos años de trabajo impuesto.

La vida cotidiana propicia el diálogo y el director puede y debe obtener provecho del nacimiento del hijo, de un éxito extralaboral del subordinado, de un onomástico, etc.

Ahora bien ni por sus excelentes intenciones ni por todos sus esfuerzos, el jefe debe jactarse de conquistar a cada uno de sus subordinados, algunos se quedaron distanciados; otros no se lograron ganar sino con el tiempo, pero si existe el empeño de ser humano con todos y siempre, a la larga se formará un clima de confianza y simpatía, cuya positiva influencia experimentarán todos.

No es buen sistema de responder a la antipatía con antipatía, a un mal proceder con otro mal proceder. Cuando hay benevolencia para con el subordinado, pronto se le notará transformado.



Desde luego que la educación no debe ser y no debe parecer debilidad, el ejecutivo que quiera ser jefe de verdad, sabrá equilibrar la cordialidad con la energía y sabrá también que una palabra o plática correctiva o una decisión coercitiva pueden ser de provecho a aquel elemento que se hizo acreedor a ella. Decía el General Turena a sus oficiales: "A nadie hablo yo con dureza... pero os haré cortar la cabeza en el punto en que os neguéis a obedecer".

Y en cierta forma el director debe dirigir así "sin esfuerzo" o tal vez sea más significativo decir "sin forzar" pero dejando ver a todos que es la razón, no el sentimiento, lo que guía.

André Maurois, en "Diálogos sobre el mando" expresa: "Cuando más precisa sea la idea que el jefe se forme de lo venidero, tanto la idea tendrá más probabilidad de convertirse en realidad, querer no significa sólo decir lo que se quiere; es en representarse con energía como se obrará".

El tomar decisiones y el exigir obediencia a los subordinados encargados de llevarlas a cabo, es todo un derecho y no es otro que el conocido como autoridad y ésta estará en función directa de la responsabilidad que nace del hecho de tomar las decisiones y asegurarse de la consecución de las mismas.

No puede haber responsabilidad más que donde hay autoridad porque para estar obligado a responsabilidad es necesario estar en condiciones de responder.

Y a la inversa, no podrá existir autoridad sino allí donde haya responsabilidad, porque una autoridad irresponsable sería una locura, un absurdo.

La autoridad debe crecer con la responsabilidad.

J) IDENTIDAD. Un rasgo que diferencia a los ejecutivos con éxito de los demás, es el deseo de lograr conocido en términos de Psicología general como identidad, lo cual es en esencia la necesidad de demostrarse a sí mismo y a los demás lo que se es.

Un psicólogo norteamericano A. H. Maslow, citado en el libro "Administración de personal" define muy bien el concepto, utilizando un sinónimo, la actualización, Maslow escribe:

"Esta se refiere al deseo que siente el hombre de autocumplimiento; o sea, la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que es él potencialmente".

"Lo que un hombre puede ser debe ser", esta tendencia puede ser considerada de ser más y más de lo que se es, de convertirse de todo lo que uno es capaz de convertirse".

El director ha de encontrar en su trabajo y campo ilimitado para desarrollar sus potencialidades, encuadrándolo en el todo que forman sus intereses y aspiraciones, alternándolo con todo aquello, y progresando en un plano integral. Dicho en otras palabras el ejecutivo no debe establecer una

barrera entre su actividad profesional y su vida privada, correcto sin que "no se lleve los problemas a casa" ni que "sueñe despierto en la oficina", pero sí que en su concepción del mundo haya homogeneidad, que en su filosofía de la vida encuentre acomodo en su trabajo, no como la parte negativa de una balanza, sino como un medio que le puede permitir no sólo ennoblescerse sino tener la vivencia de grandes satisfacciones intrínsecas y extrínsecas.

La identidad es a la vez meta y punto de partida; meta porque se puede --- considerar la síntesis de una serie de logros humanos de los cuales trato esta tesis como son:

**Madurez.**- Con todas sus implicaciones como la aceptación y búsqueda de --- responsabilidades, la capacidad de darse el conocimiento de sí mismo, el - realismo.

**Voluntad.**- Porque se necesita energía y determinación para lo que se quiere. Escribe Courtois "La acción no es otra cosa que una incesante adaptación de sí mismo y de lo que arrastra la vida a un fin visto con claridad y buscado con tesón".

**Criterio.**- La cualidad de ver las cosas como son, sin pesimismo desalentador ni optimismo pernicioso.

Y es también punto de partida en razón de que se trata de un proceso acti-

vo que dura toda la vida, es una búsqueda incesante del propio yo, nunca terminada pero siempre perfectible.

La identidad es la consecuencia lógica de una buena elección de la propia vocación, ella será lo que mantenga en lo alto el espíritu del ejecutivo - a pesar de contratiempos, contradicciones y dificultades, cuando éste ha sabido ahondar en sí mismo para indagar sobre sus aptitudes y ha reflexionado lo suficiente para conocer qué es lo que en verdad le interesa de --- entre los muchos campos de la actividad profesional.

El ejecutivo debe tener conciencia de sus talentos y posibilidades, no para gloriarse egotistamente de ello, sino para desarrollarlos y explotarlos en beneficio de los demás y de sí. Debe estar habituado a autocriticarse; a tener la inconformidad constructiva que mueve a mejorar la realidad personal y social.

También es menester que el director extienda en cuanto le sea posible su - cultura, dentro de los límites que le fijen su capacidad de trabajo y su - voluntad de ampliar el horizonte de su vida intelectual, ya que nadie ha - nacido con una filosofía ya hecha o con una actitud definida con relación a la vida. Gran auxiliar de la cultura es la lectura, ésta es un vehículo muy importante de la identidad, Brun Ros en "Cómo llegar a ser escritor" - dice: "Es necesario leer lo más que se pueda y observar aún más el mundo - de los hombres y de los acontecimientos; de modo que se pueda mantener el - equilibrio entre el contenido de los libros y los hechos de la vida". Para

que la estructura de la identidad se fortalezca, es preciso que éste cuando lo haga integre a su personalidad la sustancia de lo que se lee, que se sienta una parte real de la vida sobre la cual se informa.

Tan importante como el hábito de leer es la experiencia directa que resulta del contacto con las personas, los acontecimientos y las circunstancias, ya que ofrece a cada uno la ocasión de estudiar la naturaleza humana, de conocer el mundo dentro del cual se evoluciona, de apreciar los contrastes de la vida con todo lo bueno y malo que tiene. Para adquirir este fondo personal de observaciones y de impresiones, no hace falta haber acumulado experiencias o efectuado hechos fuera de lo ordinario. Alguien dijo "experiencia no es lo que le sucede a un hombre, sino lo que éste hace con lo que le pasa".

El director debe poseer conocimientos específicos de su función como tal, debe saber cómo se desarrolla el proceso directivo y porqué ha de comprender el impacto de las fuerzas sociales, económicas y políticas que normalmente incluyen la política de negocios, poseer una clara idea de la importancia de mantener buenas relaciones humanas con todos los demás miembros de la empresa y ha de apreciar las responsabilidades de la empresa ante el bienestar de la comunidad, etc.

Los investigadores de la conducta ejecutiva mencionan muchos rasgos ejecutivos cuya raíz no es otra que la referida identidad, Cecil C. Goode citado en Dirección de empresas de Planty y Freeston, resume las característi-

cas ejecutivas en siete puntos y en dos de ellas apunta:

"El director tiene un poderoso motor que, le impele a esforzarse pro la -- perfección".

Los profesores W.E. Henry y B.B. Gardner, citados en el mismo libro, resumieron en diez puntos los resultados de un test, Percepción temática formulado a cientos de ejecutivos y en seis de ellos existen elementos de --- identidad:

**Deseos de ejecución:** El director está movido o impulsado por la realización del trabajo en sí tiene que obrar y progresar para ser feliz.

**Fuertes estímulos de movilidad:** Ellos dictan las clases de trabajo y las posiciones que deben ser de interés. Los directivos de más éxito colocan los estímulos por este orden: a) Consecución, b) Recompensas materiales y c) Prestigio.

**Firmeza de convicción:** Siente que sabe lo que es, lo que se desea y sabe cómo alcanzarlo.

**Actividad y afirmación:** Tiene un constante estímulo para el movimiento y la acción. Es mental y emotivamente activo.

**Relaciones con los demás:** Se identifica con ellos, siendo responsable de

su trabajo ante sus superiores. Considera a sus subordinados como productores de trabajo.

Los mismos profesores Henry y Gardner citan dentro de los rasgos peculiares de los directivos que fracasan en sus funciones:

- Deseos inconscientes para hacer otra cosa.
- Deseos inconscientes por ser otro.
- Énfasis excesivo en el trabajo.- Se refiere a lo perjudicial de ser excesivamente sensible a los fallos laborales.
- Pendulación hacia la propia destrucción.- Nacida de la inadaptación.

Todo lo expuesto sobre identidad, lleva a una conclusión lógica, el ejecutivo que ha llegado a un grado de conocimiento tal de autoubicación, tiene por fuerza que hallarse lleno de fe en su misión, es normal que sea un apasionado de su actividad y es también entendible que sea entusiasta y -- optimista.

El entusiasmo ante todo, nace de una profunda convicción, de un pensamiento bien madurado y que llega a ser tan obsesionando que impone la invencible necesidad de exteriorizarlo.

En "El arte de dirigir" se transcriben unas líneas de Don Coeur a propósito de lo anterior:

"Todas las empresas humanas, las más humildes las más levantadas, las profa-

nas y las sagradas, están sometidas a las mismas condiciones orgánicas, -- crecer, esperar, amar, son las virtudes necesarias a todo hombre que pretenda hacer obrar viva y fecunda, creer en lo que emprende y esperar el -- éxito; amar su trabajo y ofrecer a los hombres el fruto de su trabajo son las condiciones primeras y necesarias sin las que ninguna empresa prospere -- ra".

"La inteligencia no puede proseguir el esfuerzo de construcción si no cree en la verdad y utilidad de la faena el valor sólo puede afrontar las dificultades cuando espera vencerlas".

El director para merecer tal nombre, debe tener fe en la causa a que sirve, pero no es todo el creer, es necesario que haga partícipes a sus subordinados de su fe y entusiasmo, éstos si en verdad se identifican con el grupo, el director o la causa harán suyos los fines y valores asociados con ellos. De esta forma harán una orientación consciente de sus esfuerzos -- hacia esos objetivos y percibirán satisfacciones intrínsecas por su realización. Si la identificación es bastante intensa, el subordinado dejará -- de lado muchas compensaciones extrínsecas e incluso es posible que soporte censuras y reproches con tal de servir a la causa, pero no se debe olvidar que corresponde al director comunicar a sus hombres en las motivaciones -- que le animan.

E) ETICA. El ejecutivo actúa en medio de factores que de una forma o de otra tienden a influir su labor, estos factores pueden ser tanto de orden in---



terno (la propia ambición, la necesidad de una posición social y económica, etc.) y de orden externo (el gobierno, la empresa a la cual sirve, los --- trabajadores que están subordinados a su gestión, etc.).

De esta interacción de fuerzas se desprende la obligación que para con todas ellas adquiere el director, el sentido del deber que en cada momento - de su función le impele a servir a la comunidad en forma justa.

No se necesita conocer muy a fondo la naturaleza humana para comprender -- que en muchas situaciones cotidianas, resulta fácil abdicar de lo que se - debe ser para resultar en cambio beneficiado por equis cantidad de dinero, la aprobación de un superior o el prestigio que ante determinadas personas se logra de momento.

El doctor Aquiles Menéndez, en su libro "Ética profesional" señala: "... La eficiencia técnica sin virtud se convierte en virus destructivo del --- fisiologismo social; ya que la técnica sólo es capaz de garantizar -- que no conspirará contra el bien común, si está administrada por la vir--- tud", y líneas antes advierte:

"Lo que interesa fundamentalmente en toda actitud moral es la "adhesión habitual (inteligente, libre y amorosa) al bien que ha llegado a conver--- tirse en segunda naturaleza" de tal suerte que en definitiva un hombre no es moral ni virtuoso por ser casto, moderado o justo, sino por estar domi--- nado por el bien en toda su amplitud subjetiva y objetiva".

Desde luego que tales conceptos de bien, de virtud y de justicia tienen -- pocos seguidores leales, la sociedad actual los sitúa en un relativismo -- radical en lo que resultan desvirtuados como valores morales.

Jaime Balme, en su obra "El criterio", escribe:

"Dios no ha dejado indefensas sus leyes; a todas las ha escudado con el -- justo castigo que, por lo común, se experimenta ya en esta vida. Por esta razón los cálculos basados sobre el interés en oposición con la moral, están muy expuestos a salir fallidos, enredándose la inmoralidad en sus propios lazos.

Mas no se crea que con esto quiera yo negar que el hombre se halle muchas veces en posición sumamente desventajosa para competir con un adversario -- inmoral".

Para poder dar un argumento valioso es preciso remitirse al ser y a la --- realidad, centro de gravedad de la filosofía, las simples ideas no operan -- mientras la realidad ser, no fortalece la inteligencia con la dinámica de la convicción.

Aquiles Menéndez en "Ética profesional" puntualiza:

"Acciones morales son las proclamadas así libremente por el ser racional -- la regla y la medida de los actos humanos es la razón (S.th. contra gentes

III.9) pero esta razón, que es la regla especulativa de la moral, no es -- autónoma; no es razonable sino cuando se inclina ante la autoridad del ser que le es esencialmente proporcionado. De donde procede la regla práctica de la moral; que el debe corresponde al ser".

La primera obligación del ejecutivo es para con los que le rodean, ante -- ellos deberá tener actitud permanente de responsabilidad, que se traduce en profundo respeto hacia la persona humana, en un actuar regido por la - justicia, por el deseo de apoyar a los que en determina circunstancia lo - necesitan. Que se convierte también en un aprecio específico de la mujer como tal por la categoría que a su sexo le es inherente.

La ética de ejecutivo debe abarcar sus relaciones con los que están a su nivel, cuando cada uno está al acecho de los errores, de los otros se formará una atmósfera irrespirable, si la cooperación no es franca las labores se resentirán.

La utilización de mentiras o calumnias para menguar la reputación de alguien son del todo reprobables y el ejecutivo que se rebaja utilizándolas está usurpando un sitio para le cual es indigno.

Un ejecutivo debe tener altura en sus relaciones, no debe ser el avorazado que se aprovecha que un cliente, un proveedor o un empleado necesita en un momento determinado de algo que él está en posibilidades de proporcionarle para comprometerlo en forma ventajosa.

La misma pauta debe normar su acción con respecto a la competencia, no se trata de aniquilarla sin miramientos utilizando para el efecto toda clase de argucias y maniobras, el deseo de aventajar al competidor es lícito --- siempre que los medios utilizados sean lícitos.

El ejecutivo debe implantar en su trabajo todas las normas éticas que debe conocer y practicar, o sea desde el momento que dichas normas persiguen el bien común, deben ser incutidas en las conciencias de los individuos y el director es no sólo portavoz sino un generador de ellas.

**CAPITULO VI.****INVESTIGACION DE CAMPO.**

<b>POLITICAS REFERENCIA PROCEDIMIENTO(S)</b>	NUMERO	
	DE-01-01	
	HOJA	DE
	1	18

FECHA DE EMISION 15 de Julio de 1987	INICIACION A PARTIR DE 10. de agosto de 1987.
EMITIDO POR DIRECCION DE DESARROLLO	APROBACION DE USUARIOS

DIRECCION GENERAL	AUTORIZACION DIRECCION ADMINISTRATIVA	DIRECCION CORRESPONDENTE
-------------------	--	--------------------------

<p><b>TITULO</b> REQUISICION Y SELECCION DE PERSONAL</p> <p><b>OBJETIVO</b> Establecer los lineamientos a considerar para cubrir las vacantes generadas.</p> <p><b>RESPONSABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa corporativa.</li> <li>- Vicepresidente.</li> <li>- Director General.</li> <li>- Director de Desarrollo.</li> <li>- Director de Area.</li> <li>- Gerente de Area.</li> <li>- Departamento solicitante.</li> </ul> <p><b>RESPONSABILIDAD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Dirección de Desarrollo es responsable de la tramitación de las requisiciones de personal hasta el momento en que éstas sean enviadas a la empresa corporativa.</li> <li>2. Es responsabilidad de la empresa corporativa llevar a cabo la consecución de las requisiciones de personal, así como proporcionar a videoclub la información del resultado de las mismas.</li> </ol>
---

# POLITICAS

NUMERO

Dr-01-01

HOJA

DE

2

18

## POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA CORPORATIVA.

1. La requisición de personal deberá realizarse en el formato establecido para esos efectos.
2. Para efectuar una requisición de personal, el área solicitante deberá contar con presupuesto y plaza autorizada dentro del organigrama del videoclub.
3. Los salarios asignados al personal de nuevo ingreso, estarán regidos de acuerdo a los tabuladores establecidos por la empresa corporativa.
4. Toda requisición de personal deberá contar con la autorización del gerente y --- director de área correspondientes, de la Dirección General y de la Vicepresidencia.
5. La elección final del candidato es atribución directa del solicitante, con apoyo en los datos proporcionados por la empresa corporativa, y por la Dirección de -- Desarrollo.

## POLITICAS

1. Toda requisición de personal deberá contar con el visto bueno de la Dirección de Desarrollo.
2. El Director de Desarrollo obtendrá la firma de autorización de la Dirección -- General.
3. Para la realización del proceso de selección en puestos de nueva creación, la -- Dirección de Desarrollo deberá contar con el perfil del puesto, así como la justificación del mismo.

## ALCANCE

De aplicación general para videoclub.

<b>PROCEDIMIENTOS REFERENCIA A POLITICA(S)</b>	<b>NUMERO DE-01-01</b>	
	<b>HOJA</b>	<b>DE</b>
	3	18

<b>FECHA DE EMISION</b> 15 de Julio de 1987	<b>INICIACION APARTIR DE</b> 10. de agosto de 1987
<b>EMITIDO POR</b> DIRECCION DE DESARROLLO	<b>APROBACION DE USUARIOS</b>

<b>DIRECCION GENERA</b>	<b>AUTORIZACION DIRECCION ADMINISTRATIVA</b>	<b>DIRECCION CORRESPONDIENTE</b>
-------------------------	--	----------------------------------

<p><b>TITULO</b> REQUISICION Y SELECCION DE PERSONAL.</p> <p><b>OBJETIVO</b> Definir y establecer las actividades a realizar para el trámite de requisición y selección de personal.</p> <p><b>RESPONSABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vicepresidente</li> <li>- Director General</li> <li>- Director de Desarrollo</li> <li>- Director de Area</li> <li>- Gerente de Area</li> <li>- Departamento solicitante</li> </ul> <p><b>ALCANCE</b> De aplicación general para videoclub.</p>
---



**PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO**

DE-UI-01

**HOJA**

**DE**

4

10

**RESPONSABLE**

**ACTIVIDAD**

**SOLICITANTE**

1. Existe la vacante, elabora el formato Requisición de Persona) (anexo 1) en original y cuatro copias, obtiene firma del -- Director de Area y turna.

**DIRECCION DE DESARROLLO  
(PERSONAL)**

2. Recibe Requisición de Personal, obtiene -- copia fotostática del formato, anota firma y fecha de recibido en la misma y -- entrega al solicitante.
3. Verifica ¿Está correcto?
- 3.1 En caso de no contener datos y firmas para seguir el procedimiento, regresa el -- formato al Solicitante explicando causas, y éste procede de acuerdo a la actividad 1.
4. Si está correcto, turna la Requisición de personal, para su visto bueno.

**DIRECCION DE DESARROLLO**

5. Recibe, firma de visto bueno el formato, obtiene firma de la Dirección General y turna.

**DIRECCION DE DESARROLLO**

6. Recibe Requisición de Personal en original y cuatro copias, entrega la primera -- copia al solicitante, archiva la cuarta -- de las mismas, y turna el formato a la -- empresa corporativa.
7. Se comunica telefónicamente con la empresa corporativa y solicita candidato.

**DESPUES DE UN TIEMPO.**

8. Recibe al candidato, realiza la entrevista previa, elabora el formato Evaluación del Candidato por el Entrevistador (anexo 2) y verifica ¿Es secretaria o mecanógrafa?
- 8.1 De no serlo recibe la Solicitud de Empleo que envía la empresa corporativa, con el candidato y procede con la actividad 10.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO

DE-01-01

HOJA DE

5 18

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

DIRECCION DE DESARROLLO  
(PERSONAL)

- 9. En caso de secretaria o mecanógrafa recibe solicitud de empleo y resultados de -- conocimientos secretariales, que les es -- aplicado en empresa corporativa.
- 10. Verifica ¿Cubre requisitos?
- 10.1 De no cubrirlos, envía al candidato a empresa corporativa. Fin del procedimiento.
- 11. De cubrirlos, envía al candidato con la -- solicitud de empleo, evaluación del candidato por el entrevistador y resultados de conocimientos secretariales, en su caso.

SOLICITANTE

- 12. Recibe al candidato con los documentos -- anteriormente mencionados, analiza éstos y realiza entrevistas.
- 13. Decide, ¿es buen candidato?
- 13.1 En caso de ser buen candidato, envía a -- éste a Dirección de Desarrollo (Personal) para que proceda con actividad 10.1.
- 14. En caso de ser buen candidato, envía a -- éste a Dirección de Desarrollo (Personal), con la solicitud de empleo, evaluación -- del candidato por el entrevistador y en -- su caso, resultados de conocimientos secretariales, en sobre cerrado.

DIRECCION DE DESARROLLO

- 15. Recibe al candidato con los documentos -- citados, observa acción a seguir y los -- archiva.
- 16. Verifica decisión del solicitante, ¿se -- contrata?
- 16.1 De no contratarse, procede de acuerdo a -- la actividad 10.1.
- 17. De contratarse, informa al candidato fecha de ingreso, lugar y persona con la -- que deberá presentarse, así como la documentación que se lo requiere, la cual entregará el primer día de trabajo, en copia fotostática:

PROCEDIMIENTOS

NUMERO

DE-01-01

HOJA

DE

6

18

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

DIRECCION DE DESARROLLO  
(PERSONAL)

- Constancia de estudios.
- Cartilla liberada
- Registro Federal de Causantes.
- Credencial del I.M.S.S.
- Acta de nacimiento.
- Acta de matrimonio (en su caso).
- Acta de nacimiento de cónyuge e hijos (en su caso).
- Seis fotos tamaño infantil.
- Carta de antecedentes no penales (original).

. 18., Procede de acuerdo al procedimiento de incorporación.

DIAGRAMA DE FLUJO		HOJA DE
		7 18
		NÚMERO DE-DI-01

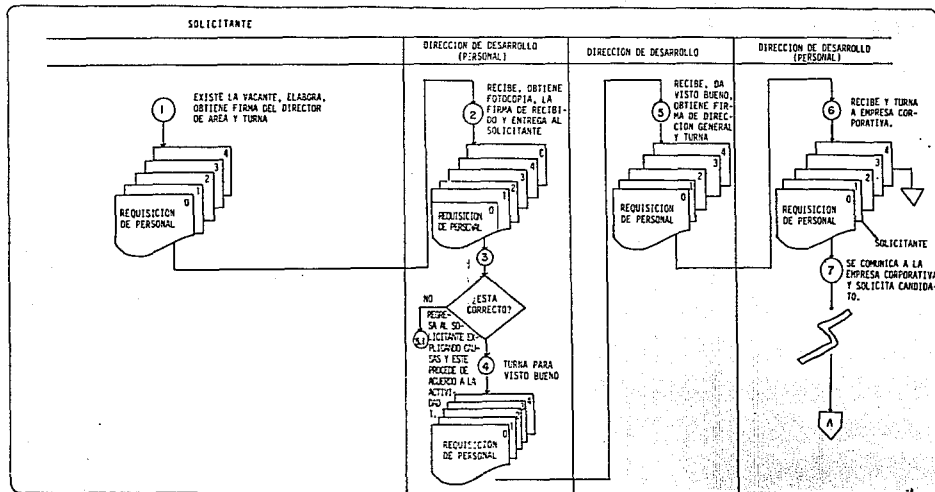


DIAGRAMA DE FLUJO

HOJA DE  
8 18

NÚMERO  
DE-01-01

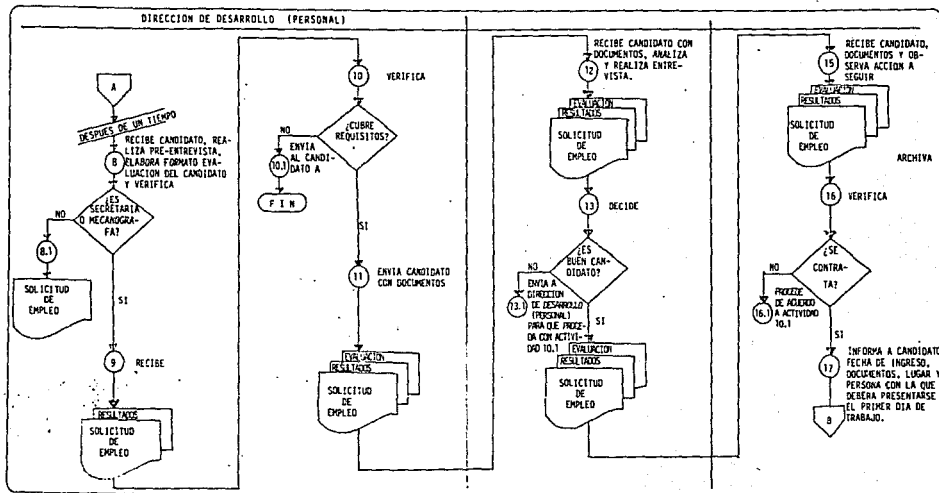
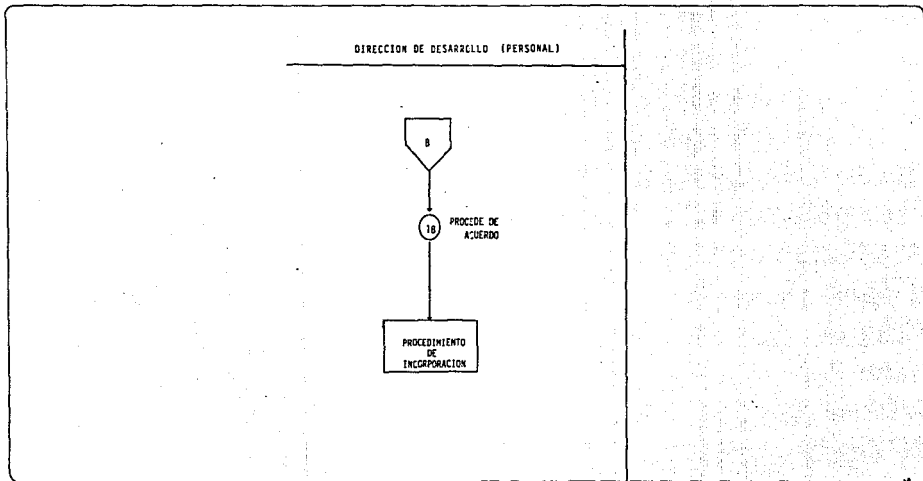


DIAGRAMA DE FLUJO	HOJA DE 9 DE 18
	NÚMERO DE-01-01 //



<b>PROCEDIMIENTOS</b>	NUMERO	
	DE-01-01	
	HOJA	DE
	10	18

## REQUISICION DE PERSONAL

DATOS QUE DEBEN SER LLENADOS POR EL SOLICITANTE

No. EMP.	1er. APELLIDO	2o. APELLIDO	NOMBRES	FOLIO
	①	②	③	

EMPRESA	CLAVE
④	⑤
DEPARTAMENTO	CLAVE
⑥	⑦
PUESTO	CLAVE
⑧	⑨
SUELDO	
⑩	
OBSERVACIONES	
⑪	

REQUISITOS	
SEXO ⑫ M F.	EDAD ⑬
ESCOLARIDAD: PRIMARIA / SECUNDARIA PREPARATORIA / PROFESIONAL / MESTRIA ESPECIALIZADO Y OTROS ESTUDIOS	
⑭	
FECHA DE CONTRATACION DESEADA ⑮	
HORARIO DE TRABAJO DESEADO ⑯	
APTITUDES ESPECIFICAS ⑰	
EXPERIENCIA	
⑱	

DATOS QUE DEBEN SER LLENADOS POR EL DEPTO. DE PERSONAL

DEPENDENCIA SUPERIOR	CLAVE
⑲	⑳
TIPO DE NOMINA	CLAVE
㉑	㉒
CATEGORIA	CLAVE
㉓	㉔
SINDICATO	SECCION
㉕	㉖

TIPO DE REQUISICION	OBSERVACIONES
㉗	㉘
FECHA DE FORMULACION	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
㉙	POLITICAS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
FECHA EFECTIVA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
㉚	REGISTROS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	㉛

SOLICITANTE	DIRECTOR DE AREA	DIRECTOR GENERAL	GERENCIA GENERAL
㉜	㉝	㉞	
DIRECC. RECUR. HUMANOS	VICEPRESIDENCIA AREA	VICEPRESIDENCIA FIN.	VICEPRESIDENCIA GRUP.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-01  
HOJA DE  
11 18

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO

REQUISICION DE PERSONAL

OBJETIVO	Establecer un instrumento que permita bajo criterios uniformes, minimizar errores de formulación, proceso e interpretación.
FORMULACION	Original y cuatro copias.
DISTRIBUCION	0, 2, 3 ... empresa corporativa.  1 ..... Departamento solicitante 4 ..... Dirección de Desarrollo (Personal)
RESPONSABLE	Departamento solicitante ... En su elaboración.  Gerente ..... En su autorización.  Director de área ..... En su autorización.  Director de Desarrollo .... En su autorización.  Director General ..... En su autorización.  Vicepresidente área ..... En su autorización.  Dirección de Desarrollo (Personal) ..... En su elaboración y trámite.  Empresa corporativa..... En su trámite.



PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-01

HOJA DE  
12 18

---

DATOS QUE CONTIENE EL FORMATO

DATOS QUE DEBE LLENAR EL SOLICITANTE

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 4. EMPRESA               | Anotar el nombre de la empresa, en este caso Video-club.  |
| 5. CLAVE                 | Anotar un asterisco (*), clave correspondiente a Video-club.  |
| 6. DEPARTAMENTO          | Anotar el nombre del Departamento al cual estará adscrito el candidato.   |
| 7. CLAVE                 | Se anotará el número de centro de costos - asignado.  |
| 8. PUESTO                | Anotar el título del puesto que ocupará el candidato.   |
| 9. CLAVE                 | Se anotará el número de centro de costos asignado.  |
| 10. SUELDO               | Anotar el monto del sueldo a percibir por el ocupante del puesto de acuerdo al tabulador en vigor, de la empresa corporativa. |
| 11. OBSERVACIONES        | Anotar si la requisición se da por ocupación de plaza autorizada, aumento de plaza, sustitución o creación de puesto.         |
| 23. FECHA DE FORMULACION | Anotar día, mes y año en que se elabora la requisición de personal.   |
| 26. SOLICITANTE          | Anotar nombre y firma del Gerente de área solicitante.  |
| 27. DIRECTOR DE AREA     | Anotar nombre y firma del Director de área solicitante.   |

REQUISITOS

- |          |  |
|----------|--|
| 12. SEXO | Especificar el sexo del ocupante del puesto requerido por el Departamento solicitante. |
|----------|--|

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-01

HOJA DE  
13 18

- 
- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 13. EDAD                          | Especificar la edad requerida al ocupante para el puesto del departamento solicitante.  |
| 14. ESCOLARIDAD                   | Mencionar nivel de estudios requeridos por el departamento solicitante, y en su caso, especificar otros estudios y/o especialidades que deba poseer el candidato. |
| 15. FECHA DE CONTRATACION DESEADA | Especificar fecha contratación deseada para el ocupante del puesto.   |
| 16. HORARIO DE TRABAJO DESEADO    | Mencionar el horario de trabajo que tendrá el ocupante del puesto.  |
| 17. APTITUDES ESPECIFICAS         | Mencionar concretamente conocimientos y habilidades que debe poseer el candidato.   |
| 18. EXPERIENCIA                   | Especificar conocimiento y/o supervisión en los que debe tener experiencia el candidato, incluyendo número de años.   |

DATOS QUE DEBE LLENAR LA DIRECCION DE DESARROLLO

- |                      |   |
|----------------------|---|
| 28. DIRECTOR GENERAL | Obtener nombre y firma del Director General.                  |
| 29. VISTO BUENO      | Anotar nombre y firma de visto bueno de la Dirección General. |

DATOS QUE DEBE LLENAR LA DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1. 1er. APELLIDO         | Anotar el apellido paterno del candidato al puesto (cuando se conoce). |
| 2. 2do. APELLIDO         | Anotar el apellido materno del candidato al puesto.                    |
| 3. NOMBRES               | Anotar el (los nombre (s) del candidato al puesto.                     |
| 19. DEPENDENCIA SUPERIOR | Anotar el nombre de la jefatura del jefe inmediato.                    |



# PROCEDIMIENTOS

NUMERO

7

DE-01-01

HOJA

DE

15

16

## EVALUACION DEL CANDIDATO POR EL ENTREVISTADOR

NOMBRE DEL CANDIDATO <sup>1</sup> \_\_\_\_\_

PUESTO PARA EL QUE SE CONSIDERA <sup>2</sup> \_\_\_\_\_

AREA <sup>3</sup> \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO <sup>4</sup> \_\_\_\_\_

1. APARIENCIA PERSONAL <sup>5</sup>  
(vestidn, pulcritud, etc.)

2. CONVERSACION

A) Claridad

B) Fluidez

C) Vocabularidad

3. MADUREZ EMOCIONAL  
(Confianza en sí mismo)

4. INTELIGENCIA (Comprensión,  
raciocinio, sentido común).

5. ESTABILIDAD OCUPACION.

6. PERSONALIDAD.  
A) Desemvolvura

B) Irato y cortesía

7. EXPERIENCIA DE TRABAJO  
A) Tiempo en la especialidad

B) Conocimiento del trabajo

8. ORIENTACION OCUPACIONAL  
(Interés, objetivos, ambiciones).

9. ESCOLARIDAD.

	D	A	MB	E
A				
B				
C				
A				
B				
A				
B				

CLAVES: D) deficiente, A) Aceptable, MB) Muy bien, E) Excelente.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO

DE-01-01

HOJA

DE

16

18

APARENTEMENTE SE TRATA DE UNA PERSONA (6)

Responsable ( )	Irresponsable ( )	por _____
Estable ( )	Inestable ( )	por _____
Decidida ( )	Indecisa ( )	por _____
Dinámica ( )	Floja ( )	por _____
Realista ( )	Fantástica ( )	por _____
Sociable ( )	Retraída ( )	por _____
Sincera ( )	Insincera ( )	por _____
Activa ( )	Pasiva ( )	por _____
Ambiciosa ( )	Conformista ( )	por _____
Cuidadosa ( )	Descuidada ( )	por _____
Segura ( )	Insegura ( )	por _____
Ordenada ( )	Desordenada ( )	por _____
Discreta ( )	Indiscreta ( )	por _____
Franca ( )	Evasiva ( )	por _____

APRECIACION GENERAL SOBRE EL CANDIDATO (7)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CONCLUSIONES (8)

INDIQUE LOS CUATRO ASPECTOS POSITIVOS Y LOS CUATRO ASPECTOS NEGATIVOS MAS SOBRESALIENTES PARA EL PUESTO.

ASPECTOS POSITIVOS:

A.-) \_\_\_\_\_

B.-) \_\_\_\_\_

C.-) \_\_\_\_\_

D.-) \_\_\_\_\_

ASPECTOS NEGATIVOS:

A.-) \_\_\_\_\_

B.-) \_\_\_\_\_

C.-) \_\_\_\_\_

D.-) \_\_\_\_\_

BASADO EN LOS COMENTARIOS ANTERIORES, RECOMIENDO LA SIGUIENTE ACCION: (9)

\_\_\_\_\_ SEGUIR EL TRAMITE DE CONTRATACION.

\_\_\_\_\_ RECHAZAR AL CANDIDATO.

\_\_\_\_\_ CONSIDERARLO PARA FUTURAS VACANTES.

FECHA

NOMBRE Y FIRMA

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-01

HOJA DE  
17 18

---

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO  
EVALUACION DEL CANDIDATO POR EL ENTREVISTADOR

OBJETIVO	Establècer un instrumento que permita evaluar al candidato con base en la entrevista.
FORMULACION	Original.
DISTRIBUCION	O ... Direcci3n de Desarrollo (Personal).
RESPONSABLES	Gerente de 1rea ..... En su elaboraci3n. Gerente de 1rea ..... En su elaboraci3n Direcci3n de Desarrollo (Personal) ..... En su elaboraci3n y archivo.

DATOS QUE CONTIENE LA FORMA

DATOS QUE DEBE LLENAR DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)

1. NOMBRE DEL CANDIDATO Anotar nombre completo del entrevistado.
2. PUESTO PARA EL QUE SE CONSIDERA. Anotar nombre del puesto vacante.
3. AREA Anotar nombre del 1rea solicitante.
4. DEPARTAMENTO Anotar nombre del departamento solicitante.
5. EL CANDIDATO POSEE Marcar una "X" en el espacio correspondiente.
6. APARENTEMENTE SE TRATA DE UNA PERSONAL Marcar una "X" en el par3ntesis "SI" o "NO", seg3n se considere.
7. APRECIACION GENERAL SOBRE EL CANDIDATO Describir brevemente la idea general que se obtuvo de la entrevista con el candidato.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-01

HOJA DE  
18 18

---

DATOS QUE DEBE LLENAR EL SOLICITANTE

- |   |  |
|---|--|
| 8. CONCLUSIONES   | Anotar aspectos positivos y/o negativos del entrevistado.  |
| 9. BASADO EN LOS COMENTARIOS ANTERIORES, RECOMIENDO LA SIGUIENTE ACCION | Marcar una "X" en el renglón correspondiente, de acuerdo con la decisión final que el entrevistador tenga. |
| 10. FECHA   | Anotar día, mes y año en que se elabora el formato.  |
| 11. NOMBRE Y FIRMA  | Anotar nombre y firma de la persona solicitante.   |

P O L I T I C A S  
REFERENCIA PROCEDIMIENTO(S)

NUMERO  
DE-01-02

HOJA DE  
1 14

FECHA DE EMISION  
15 Julio 1987

INICIACION A PARTIR DE  
1o. agosto 1987

EMITIDO POR  
Dirección de Desarrollo

APROBACION DE USUARIOS

DIRECCION GENERAL

AUTORIZACION  
DIRECCION ADMINISTRATIVA

DIRECCION  
CORRESPONDIENTE

TITULO

INCORPORACION.

OBJETIVO

Establecer los lineamientos a considerar para la incorporación del nuevo empleado a sus labores y a la empresa.

RESPONSABLES

- Nuevos empleados
- El personal de Video-club.
- Jefes de departamento
- Gerentes
- Directores de área
- Director de Desarrollo
- Director General
- Empresa corporativa.

RESPONSABILIDAD

La Dirección de Desarrollo será responsable de dar la inducción al empleado a Video-club.

POLITICA ESTABLECIDA POR LA EMPRESA CORPORATIVA

1. Es responsabilidad del jefe inmediato, la integración de la personal al puesto, la explicación de funciones y la aclaración de dudas al nuevo empleado.



P O L I T I C A S

NUMERO  
DE-01-02

HOJA DE  
2 14

---

POLITICA

1. El jefe inmediato debe regresar a la Dirección de Desarrollo, los informes de período de contrato tiempo fijo y los avisos de vencimientos de contrato, dentro de los siguientes dos días hábiles de recibido.

REGLA

1. Invariablemente el jefe inmediato al recibir el tercer aviso de vencimiento de contrato deberá decidir, con la autorización del jefe superior inmediato, si se da de baja al empleado o se le contrata por tiempo indefinido.

ALCANCE

De aplicación general para Video-club.

PROCEDIMIENTOS  
REFERENCIA A POLITICA(S)

NUMERO  
DE-01-02

HOJA DE  
3 14

FECHA DE REMISION  
15 julio 1987

INICIACION A PARTIR DE  
1o. agosto 1987

EMITIDO POR  
Dirección de Desarrollo

APROBACION DE USUARIOS

DIRECCION GENERAL

AUTORIZACION  
DIRECCION ADMINISTRATIVA

DIRECCION  
CORRESPONDIENTE

---

TITULO

INCORPORACION.

OBJETIVO

Delínear y establecer las actividades a realizar para la incorporación del nuevo empleado a sus labores y a la empresa.

RESPONSABLES

- Nuevos empleados
- Jefes de departamento
- Gerente de área
- Director de Desarrollo.

ALCANCE

De aplicación general para Video-club.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-02

HOJA DE  
4 14

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
NUEVO EMPLEADO	Del procedimiento de requisición y selección de personal.
JEFE INMEDIATO	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="474 435 884 718">1. El primer día de trabajo, presenta a la Dirección de Desarrollo (Personal), dos copias fotostáticas de los siguientes documentos:<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="505 525 845 561">- Carta de antecedentes no penales (original)</li><li data-bbox="505 561 746 579">- Constancia de estudios</li><li data-bbox="505 579 698 597">- Cartilla liberada</li><li data-bbox="505 597 814 615">- Registro Federal de Causantes</li><li data-bbox="505 615 840 633">- Credencial del IMSS (de tenerla)</li><li data-bbox="505 633 705 651">- Acta de nacimiento</li><li data-bbox="505 651 705 669">- Acta de matrimonio</li><li data-bbox="505 669 835 705">- Acta de nacimiento de cónyuge e hijos</li><li data-bbox="505 705 822 723">- 6 fotografías tamaño infantil.</li></ul></li><li data-bbox="474 736 829 754">2. Se presenta con su jefe inmediato.</li><li data-bbox="474 770 884 873">3. Por indicación de la Dirección de Desarrollo (Personal), acude a obtener gafete de identificación, a firmar lo., - 2o. y 3er. contrato por tiempo fijo, -- contrato por tiempo indefinido y carta de alta en el IMSS.</li></ol>
JEFE INMEDIATO	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="474 909 884 981">4. Presenta al nuevo empleado a sus compañeros de labores, le indica su lugar de trabajo, le da inducción al puesto, y lo incorpora a sus labores.</li></ol>
DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)	<p data-bbox="474 1014 586 1032">MENSUALMENTE</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="474 1051 884 1172">5. Recibe de la empresa corporativa sucesivamente, lo., 2o. y 3er. aviso de --- vencimiento de contrato (anexo 1) y --- elabora memorándum anexando el citado - documento, así como el formato informe de período de contrato por tiempo fijo (anexo 2), turnándolos.</li></ol>

PROCEDIMIENTOS

NOMBRE  
DE-01-02

HOJA DE  
5 14

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
JEFE INMEDIATO	<p>6. Recibe y elabora el formato informe de Pe--- riodo de contrato por tiempo fijo y obtiene el visto bueno del jefe superior inmediato y completa el aviso de vencimiento de con-- trato, recabando las firmas correspondien-- tes (Nota: Unicamente en el tercer aviso de vencimiento de contrato se podrá recomendar la acción "Su contratación definitiva").</p> <p>7. Decide ¿Se renueva contrato?</p> <p>8. Si no se renueva el contrato, envía al em--- pleado a la Dirección de Desarrollo (Perso-- nal), para que proceda de acuerdo con la -- actividad 10.1.</p>
DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)	<p>9. Recibe los documentos anteriormente citados, recaba las firmas correspondientes y obtie-- ne copia fotostática de aviso de vencimien-- to de contrato para archivar junto al ori-- ginal del informe de periodo de contrato -- por tiempo fijo.</p> <p>10. Observa si se renueva el contrato.</p> <p>10.1 Si no se renueva el contrato, realiza en-- trevista de salida al empleado enviándolo posteriormente a la empresa corporativa.</p> <p>Fin del procedimiento.</p> <p>11. Si se renueva, envía a la empresa corpora-- tiva el aviso de vencimiento de contrato -- para que proceda.</p> <p>Al término del tercer contrato por tiempo fijo.</p> <p>12. Recibe de la empresa corporativa el aviso de vencimiento de contrato, elabora memo--- rándum señalando al jefe inmediato de ser-- este el tercer aviso para que decida si se contrata indefinidamente a la persona o no y turna el documento.</p>

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-02

HOJA DE  
6 14

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
JEFE INMEDIATO	<p>13. Recibe los documentos anteriormente citados, decide ¿Se contrata indefinidamente? y archiva memorándum.</p> <p>13.1 De no contratarse indefinidamente, lleva a cabo entrevista con el empleado, explicando causas de no contratación definitiva.</p> <p>13.2 Envía el aviso de vencimiento de contrato a la Dirección de Desarrollo (Personal) -- para que proceda de acuerdo a la actividad 10.1</p> <p>14. De contratarse, entrevista al empleado --- para comunicarle de su contratación por -- tiempo indefinido en la empresa.</p> <p>15. Recomienda en el formato aviso de vencimiento de contrato "Su contratación definitiva", obtiene la firma del gerente de -- área y turna.</p>
DIRECTOR DE DESARROLLO	<p>16. Recibe el documento anteriormente citado, lo autoriza, obtiene la firma de autorización del Director General y lo turna.</p>
DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)	<p>17. Recibe el aviso de vencimiento de contrato, elabora memorándum con copia y envía estos documentos a la empresa corporativa y obtiene acuse de recibo en la copia, la cual archiva en el expediente personal.</p> <p>18. Procede de acuerdo al procedimiento de --- contratación.</p>

DIAGRAMA DE FLUJO

HOJA DE  
7 14

NUMERO  
DE-01-02

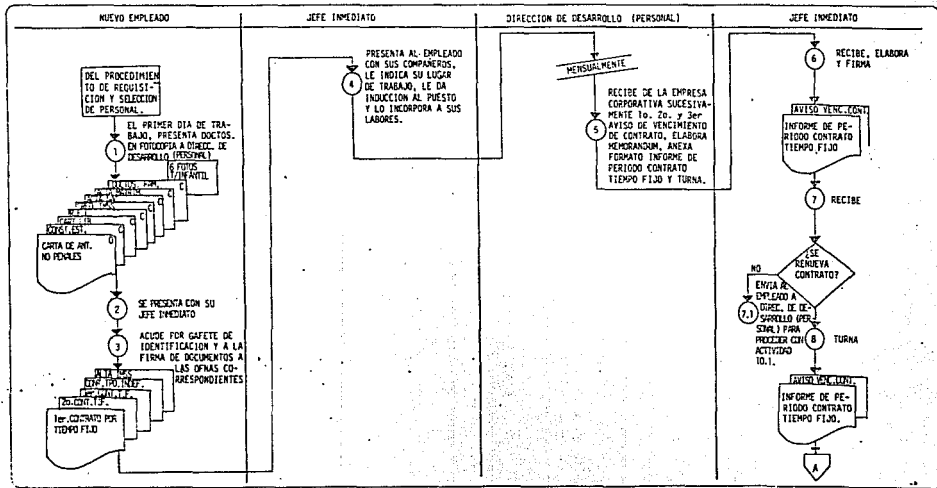


DIAGRAMA DE FLUJO

HOJA DE  
8 14

NUMERO  
DE-01-02

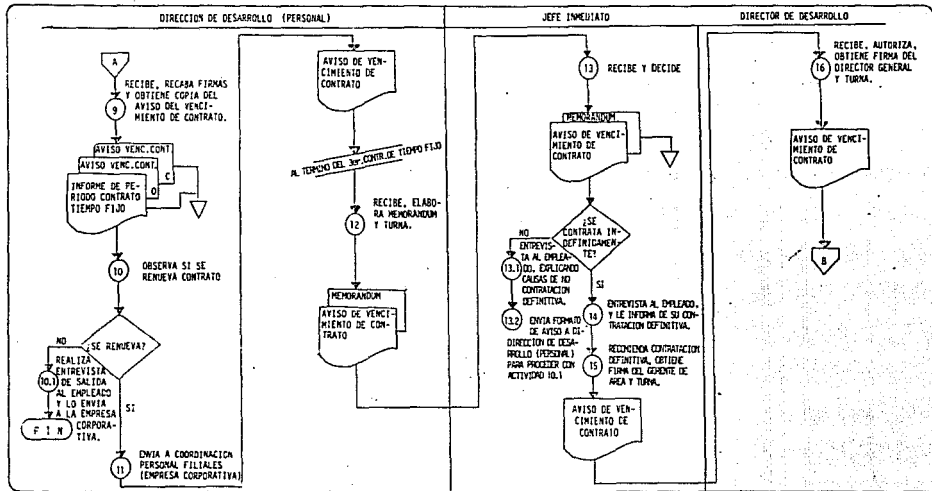
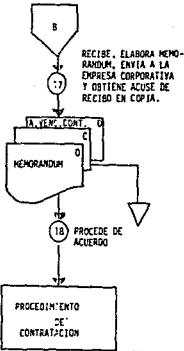


DIAGRAMA DE FLUJO		HOJA 9	DE 14
		NUMERO DE-61-62	

DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)





PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-02

HOJA DE  
10 14

ANEXO 1

AVISO DE VENCIMIENTO DE CONTRATO

México D.F., a \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_

De: LA GERENCIA DE PERSONAL FILIALES

A: \_\_\_\_\_

El próximo día \_\_\_\_\_ vencerá el \_\_\_\_\_ contrato del Sr. \_\_\_\_\_ tarjeta No. \_\_\_\_\_ quien presta sus servicios en esa empresa.

Por lo anterior, mucho agradeceremos se sirvan indicarnos a la brevedad posible si se le otorga la planta, se le formula un nuevo contrato o se le da de baja. En caso de no recibir contestación a este memorándum cinco días antes de su vencimiento, se procederá a dar de baja al empleado.

Asimismo, se le recuerda que en caso de contratar a esta persona en forma definitiva y para proteger sus intereses y cumplir con las obligaciones legales de la empresa, deberá tener integrados los requisitos de admisión.

ATENTAMENTE,

GERENCIA PERSONAL FILIALES \_\_\_\_\_

RECOMIENDO 1

- Su contratación definitiva.
- La prórroga del contrato
- Su baja definitiva.

por \_\_\_\_ días.

JEFE INMEDIATO

2

GERENTE DE AREA

3

DIRECCION DE DESARROLLO

4

DIRECCION GENERAL

5

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-02

HOJA DE  
11 14

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO  
AVISO DE VENCIMIENTO DE CONTRATO

FORMULACION	Original
DISTRIBUCION	0 ..... Empresa corporativa.
RESPONSABLES	Empresa corporativa ..... En su elaboración y consecución. Jefe inmediato ..... En su elaboración. Gerentes de área ..... En su autorización. Dirección de Desarrollo .. En su autorización. Dirección General ..... En su autorización. Dirección de Desarrollo (Personal)..... En obtención de -- firma, archivo de copia y seguimiento.

DATOS QUE CONTIENE LA FORMA  
DATOS QUE DEBE LLENAR EL JEFE INMEDIATO

1. RECOMIENDO Marcar una "X" en el cuadro correspondiente.
2. JEFE INMEDIATO Anotar nombre y firma.

DATOS QUE DEBE LLENAR LA DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)

3. GERENTE DE AREA Obtener la firma de autorización del Gerente de área correspondiente.
4. DIRECCION DE DESARROLLO Obtener la firma de autorización del Director de Desarrollo.
5. DIRECCION GENERAL Obtener la firma de autorización del Director General.



PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-02

HOJA DE  
13 14

---

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMATO

INFORME DE PERIODO DE CONTRATO POR TIEMPO FIJO

OBJETIVO	Contar con un instrumentno que permita la - evaluación del nuevo empleado, en cuanto a su desarrollo en el puesto.
FORMULACION	Original.
DISTRIBUCION	0 ... Expediente personal.
RESPONSABLE	Dirección de Desarrollo (Personal) ... En su elaboración y archivo.

DATOS QUE CONTIENE LA FORMA

DATOS QUE DEBE LLENAR LA DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)

1. NOMBRE Anotar el nombre completo de la persona --  
contratada por tiempo fijo.
2. NUMERO DE EMPLEADO Anotar el número de empleado correspondien-  
te a la persona.
3. FECHA DE INGRESO Anotar día, mes y años del ingreso de la -  
persona a la empresa.
4. TERMINACION DE CONTRATO Anotar día, mes y año en el cual vence el  
contrato por tiempo determinado.
5. FECHA DE ELABORACION Anotar día, mes y año en que se elabora el  
formato.
6. AREA Anotar el nombre del área en la cual labo-  
ra la persona contratada por tiempo fijo.
7. PUESTO Anotar el puesto que ocupa la persona.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-02

HOJA DE  
14 14

---

DATOS QUE DEBE LLENAR EL JEFE INMEDIATO

- |   |   |
|---|---|
| 8. EVALUACION                               | Marcar una "X" en el renglón correspondiente.         |
| 9. CONSIDERA QUE                            | Marcar una "X" en el renglón correspondiente.         |
| 10. RECOMIENDA QUE                          | Marcar una "X" en el renglón correspondiente.         |
| 11. FECHA                                   | Anotar día, mes y año en que se elabora el formato.   |
| 12. FIRMA DEL JEFE INMEDIATO                | Anotar nombre y firma.                                |
| 13. VISTO BUENO DEL JEFE SUPERIOR INMEDIATO | Obtiene nombre y firma del jefe superior - inmediato. |

P O L I T I C A S  
REFERENCIA PROCEDIMIENTO(S)

NUMERO  
DE-01-03

HOJA DE  
1 8

FECHA DE EMISION  
15 julio 1987

INICIACION A PARTIR DE  
1º agosto 1987

EMITIDO POR  
Dirección de Desarrollo

APROBACION DE USUARIOS

DIRECCION GENERAL

AUTORIZACION  
DIRECCION ADMINISTRATIVA

DIRECCION  
CORRESPONDIENTE

TITULO

CONTRATACION DE PERSONAL.

OBJETIVO

Establecer los lineamientos a considerar para la contratación de personal.

RESPONSABLES

- Personal de nuevo ingreso.
- Dirección de Desarrollo.

POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA CORPORATIVA.

1. El sueldo de contratación será del mínimo de rango para el puesto.
2. En caso de recontractación, se atenderá únicamente las solicitudes de personal que no haya sido separado por indemnización.
3. No se contratará al empleado, si al concluir la investigación de antecedentes penales y/o médicos, éstos resultaran negativos.

P O L I T I C A S

NUMERO  
DE-01-03

HOJA DE  
2 8

---

**POLITICAS**

1. La fecha de ingreso del empleado, estará sujeta a la terminación de los trámites de admisión, la fecha de inicio de labores será el 1º o el 16 del mes.
2. La relación contractual deberá formalizarse mediante un contrato de trabajo.
3. El empleado de nuevo ingreso deberá cumplir con los requisitos y trámites señalados.
4. La Dirección de Desarrollo, será responsable de que se efectúe la entrega de los documentos correspondientes a la empresa corporativa.

**ALCANCE**

De aplicación general para Video-club.

PROCEDIMIENTOS  
REFERENCIA POLITICA(S)

NUMERO  
DE-01-03

HOJA DE  
3 8

---

FECHA DE REMISION  
15 julio 1987

INICIACION A PARTIR DE  
1º agosto 1987

EMITIDO POR  
Dirección de Desarrollo

APROBACION DE USUARIOS

DIRECCION GENERAL

AUTORIZACION  
DIRECCION ADMINISTRATIVA

DIRECCION  
CORRESPONDIENTE

---

TITULO

CONTRATACION DE PERSONAL.

OBJETIVO

Delinear y establecer las actividades a realizar para el trámite Contratación de personal.

RESPONSABLES

- Personal de nuevo ingreso.
- Dirección de Desarrollo.
- La empresa corporativa.

ALCANCE

De aplicación general para Video-club.



PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-03

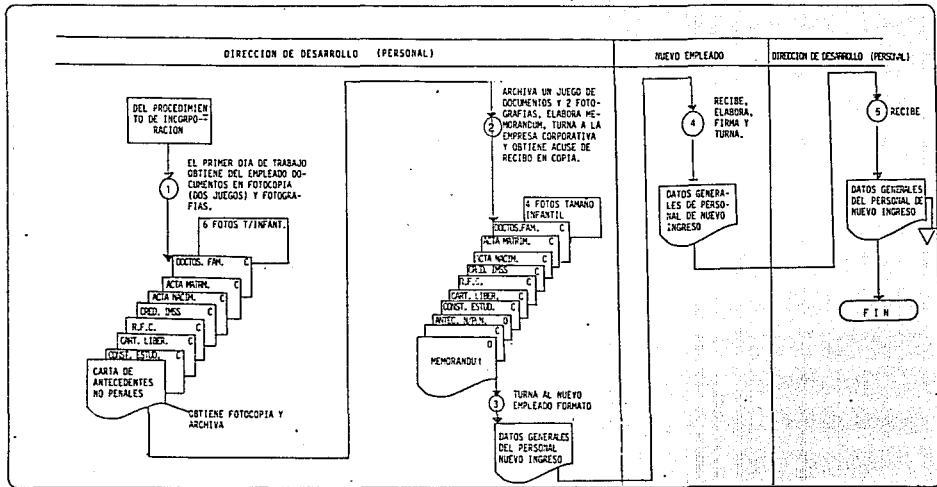
HOJA DE  
4 8

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
DIRECCION DE DESARROLLO	<p>Del procedimiento de incorporación.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El primer día de trabajo, obtiene del nuevo empleado dos copias fotostáticas de los siguientes documentos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta de antecedentes no penales (original).</li> <li>- Constancia de estudios.</li> <li>- Cartilla liberada.</li> <li>- Registro Federal de Causantes.</li> <li>- Credencial del IMSS.</li> <li>- Acta de nacimiento.</li> <li>- Acta de matrimonio.</li> <li>- Acta de nacimiento de cónyuge e hijos.</li> <li>- Seis fotografías tamaño infantil.</li> </ul> </li> <li>2. Archiva en expediente personal dos -- juegos de los documentos anteriormente citados y dos fotografías, elabora memorándum en original y una copia al carbón, la cual obtendrá posteriormente como acuse de recibido para archivo, y envía junto con los documentos a la empresa corporativa para su consecución.</li> <li>3. Turna al nuevo empleado el formato -- datos generales del personal de nuevo ingreso (anexo 1).</li> </ol>
NUEVO EMPLEADO	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Recibe el documento citado, procede a elaborarlos, firma responsabilizándose de la veracidad de lo informado y lo turna.</li> </ol>
DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Recibe el formato datos generales del personal de nuevo ingreso y lo archiva en expediente personal.</li> </ol>

DIAGRAMA DE FLUJO

HOJA DE  
5 8

NUMERO  
DE-01-07



PROCEDIMIENTOS

NUMERO

DE-01-03

HOJA

DE

6

8

ANEXO I

FECHA 1  
DIA MES AÑO

VIDEO-CLUB.

DATOS GENERALES DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

NOMBRE 2 \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL 3 \_\_\_\_\_  
 DIRECCION 4 \_\_\_\_\_ TELEFONO 5 \_\_\_\_\_  
 EDAD 6 \_\_\_\_\_ R.F.C. 7 \_\_\_\_\_ N° AFILIACION IMSS 8 \_\_\_\_\_  
 LUGAR DE NACIMIENTO 9 \_\_\_\_\_  
 FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_  
 FECHA DE MATRIMONIO 11 \_\_\_\_\_ LUGAR \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DE PADRE \_\_\_\_\_ 13 \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DE LA MADRE \_\_\_\_\_ 14 \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL CONYUGE \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_  
 FECHA DE NACIMIENTO 16 \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FECHA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS \_\_\_\_\_ 17 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A (NOMBRE, DIRECCION Y TELEFONO) 18 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

19

FIRMA

NOTA: EN CASO DE CAMBIO DE DOMICILIO, TELEFONO O ESTADO CIVIL, FAVOR DE ACUDIR A PERSONAL DE VIDEO-CLUB PARA SU TRAMITACION.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-03

HOJA DE  
7 8

---

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO

DATOS GENERALES DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

OBJETIVO	Conocer datos personales y de localización del personal de nuevo ingreso, en caso de presentarse una eventualidad.
FORMULACION	Original.
DISTRIBUCION	0 ... Personal Video-club.
RESPONSABLES	Empleado ..... En su elaboración Dirección de Desarrollo (Personal) ..... En su control y archivo.

DATOS QUE CONTIENE EL FORMATO

DATOS QUE DEBE LLENAR EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. FECHA                     | Anotar día, mes y año en que se elabora el formato.                                  |
| 2. NOMBRE                    | Anotar nombre completo.  |
| 3. ESTADO CIVIL              | Anotar estado civil.   |
| 4. DIRECCION                 | Anotar la dirección particular (calle, número, colonia, código Postal y delegación). |
| 5. TELEFONO                  | Anotar el número telefónico particular.  |
| 6. EDAD                      | Anotar la edad.  |
| 7. R.F.C.                    | Anotar el Registro Federal de Causantes.   |
| 8. N° DE AFILIACION AL IMSS. | Anotar el número de afiliación al IMSS.  |

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-03

HOJA DE  
8 8

---

- |   |   |
|---|---|
| 9. LUGAR DE NACIMIENTO                        | Anotar ciudad y Estado en que nació.  |
| 10. FECHA DE NACIMIENTO                       | Anotar día, mes y año en que nació.   |
| 11. FECHA DE MATRIMONIO                       | Anotar día, mes y año en que contrajo matrimonio civil (en su caso).  |
| 12. LUGAR                                     | Anotar la ciudad y el Estado donde contrajo matrimonio civil (en su caso).  |
| 13. NOMBRE DEL PADRE                          | Anotar nombre completo del padre.   |
| 14. NOMBRE DE LA MADRE                        | Anotar nombre completo de la madre.   |
| 15. NOMBRE DEL CONYUGE                        | Anotar nombre completo del cónyuge.   |
| 16. FECHA DE NACIMIENTO                       | Anotar día, mes y año de la fecha de nacimiento del cónyuge.  |
| 17. NOMBRE Y FECHA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS | Anotar nombre completo, día, mes y año de nacimiento de los hijos, de mayor a menor (en su caso).                                       |
| 18. EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A:            | Anotar nombre y dirección completos, así como el número telefónico particular de la persona que desee se le avise en caso de accidente. |
| 19. FIRMA                                     | Anotar la firma.  |

P O L I T I C A S  
REFERENCIA PROCEDIMIENTO(S)

NUMERO  
DE-01-04

HOJA DE  
1 12

FECHA DE EMISION  
15 julio 1987

INICIACION A PARTIR DE  
1º agosto 1987

EMITIDO POR  
Dirección de Desarrollo

APROBACION DE USUARIOS

DIRECCION GENERAL

AUTORIZACION  
DIRECCION ADMINISTRATIVA

DIRECCION  
CORRESPONDIENTE

TITULO

MOVIMIENTO DE PERSONAL

OBJETIVO

Establecer los lineamientos a considerar para los movimientos de personal.

RESPONSABLES

- Departamentos solicitantes
- Gerente de área
- Director de área
- Director de Desarrollo
- Director General
- Vicepresidente
- Empresa corporativa.

RESPONSABILIDAD

1. La Dirección de Desarrollo es responsable de la tramitación del movimiento de personal hasta el momento en que éste sea enviado a la empresa corporativa.
2. Es responsabilidad de la empresa corporativa llevar a cabo la consecución del movimiento de personal, así como proporcionar a Video-club la información del resultado de las mismas.

POLITICAS

NUMERO  
DE-01-04

HOJA DE  
2 12

---

POLITICAS

1. Todo movimiento de personal dentro de registros autorizados y políticas establecidas, será autorizado por el Director de área, con el visto bueno del Director de Desarrollo.
2. Los movimientos de personal fuera de políticas establecidas deberán estar autorizados por la Dirección General.
3. Los movimientos que modifiquen la estructura de organización (creación de puestos o aumentos de plaza) serán autorizados por la Dirección General y por la Vicepresidencia del Grupo Video.

POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA CORPORATIVA

Aumento de sueldo en el mismo puesto (resultados).

Para hacerse a creedor a un aumento de sueldo por resultados se requerirá:

- a) Haber transcurrido un año desde el último aumento o de la fecha de ingreso del empleado.
- b) Que el sueldo de la persona no se encuentre en el máximo de su rango.
- c) El porcentaje de aumentos será como máximo del 20%.

Promoción.

- a) Para cualquier promoción el aumento se efectuará al nivel mínimo de rango del nuevo puesto y no excederá del 30%.

NOTA: Las solicitudes de aumentos de sueldo individuales no se concederán con carácter retroactivo.

Creación de puestos.

Requisitos:

- a) El movimiento o requisición de personal deberá estar autorizado por la -- Dirección de área correspondiente, por la Dirección General y por la Vicepresidencia del Grupo Video.
- b) Existencia de presupuesto.

P O L I T I C A S

NUMERO  
DE-01-04

HOJA DE  
3 12

---

- c) Justificación del puesto.
- d) Descripción del puesto.
- e) Líneas de autoridad.
- f) Organigrama y análisis del puesto autorizado.
- g) Notificación previa de 15 días hábiles.

Aumentos de plaza en puestos ya existentes. (Vacantes).

Además de los puntos a) y b) anteriores, se requiere:

- a) Justificación del aumento de plaza.
- b) Notificación previa de 8 días hábiles.

Al proponerse una promoción, se acudirá a consultar el monto de la percepción, así como la tramitación de la misma, con la Dirección de Desarrollo.

ALCANCE

De aplicación general para Video-club.



**PROCEDIMIENTOS**  
**REFERENCIA A POLITICA(S)**

**NUMERO**  
**DE-01-04**

**HOJA DE**  
**4 12**

---

**FECHA DE EMISION**  
15 julio 1987

**INICIACION A PARTIR DE**  
1º agosto 1987

**EMITIDO POR**  
Dirección de Desarrollo

**APROBACION DE USUARIOS**

**DIRECCION GENERAL**

**AUTORIZACION**  
**DIRECCION ADMINISTRATIVA**

**DIRECCION**  
**CORRESPONDIENTE**

---

**TITULO**

**MOVIMIENTO DE PERSONAL**

**OBJETIVO**

Definir y establecer las actividades a realizar para el trámite de movimientos de personal.

**RESPONSABLES**

- Departamentos solicitantes
- Gerentes de área
- Directores de área
- Director de Desarrollo
- Director General
- Vicepresidente
- Empresa corporativa.

**ALCANCE**

De aplicación general para Video-club.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-04

HOJA DE  
5 12

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SOLICITANTE	Se presenta movimiento. 1. Ocurre a la Dirección de Desarrollo (Personal), obtiene formato movimiento de personal en original y cuatro copias (anexo 1), lo elabora, recaba la firma de autorización del Gerente de área correspondiente y turna.
DIRECTOR DE AREA	2. Recibe el formato movimiento de personal. 3. Verifica ¿Procede? 3.1 De no proceder turna el documento al solicitante explicando causas. Fin del procedimiento. 4. Si procede, firma el movimiento de personal y turna.
DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)	5. Recibe, obtiene copia fotostática para acuse de recibo del solicitante y turna.
DIRECTOR DE DESARROLLO	6. Recibe el documento movimiento de personal. 7. Verifica si el movimiento de personal se encuentra dentro de las políticas al Director General para su determinación quien procede de acuerdo a la actividad 10. 8. De encontrarse dentro de las políticas, da visto bueno al movimiento de personal y lo turna.
DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)	9. Recibe el formato movimiento de personal, y lo turna para obtener autorización.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-04

HOJA DE  
6 12

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
DIRECTOR GENERAL	<p>10. Obtiene el movimiento de personal, analiza el formato y determina ¿Se autoriza?</p> <p>10.1 De no autorizarse, turna el documento al -- Director de área, explicando causas, para -- que informe al solicitante.</p> <p>11. Si se autoriza, firma el movimiento de personal y lo turna.</p>
DIRECCION DE DESARROLLO	<p>12. Recibe el documento anteriormente citado, -- obtiene copia fotostática del mismo para -- archivo en expediente personal y turna la -- copia del movimiento al solicitante.</p> <p>13. Elabora memorándum, en original y copia, y lo envía a la empresa corporativa, junto al movimiento de personal en original, segunda, tercera y cuarta copias y obtiene firma de recibido del memorándum.</p> <p>Periódicamente:</p> <p>14. Telefónicamente le da seguimiento, comunicándose a la empresa corporativa para conocer el avance del trámite.</p> <p>Después de un tiempo.</p> <p>15. Recibe de la empresa corporativa memorándum informando resultado del movimiento de personal.</p> <p>16. Verifica si la solicitud de movimiento de personal fue autorizada.</p> <p>16.1 De no autorizarlo, elabora memorándum informando al solicitante las causas de no autorización.</p> <p>17. De ser autorizado, comunica telefónicamente al solicitante y archiva el memorándum en expediente personal.</p>
	Fin del procedimiento.

DIAGRAMA DE FLUJO

HOJA DE 12

NUMERO DE-01-54

SOLICITANTES

DIRECTOR DE AREA

DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)

DIRECTOR DE DESARROLLO

SE PRESENTA MOVIMIENTO

OCURRE A DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL). OBTIENE FORMATO, LO ELABORA, RECABA FIRMA DE AUTORIZACION DEL GERENTE DE AREA Y TURNA.

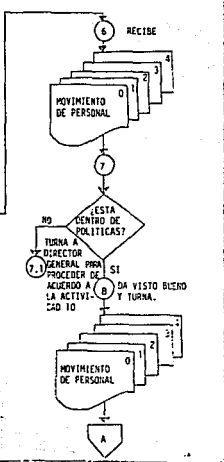
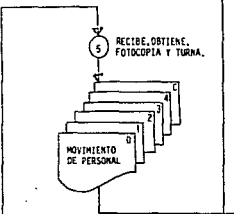
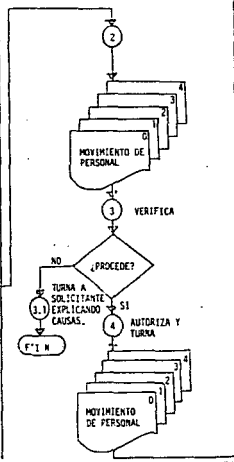
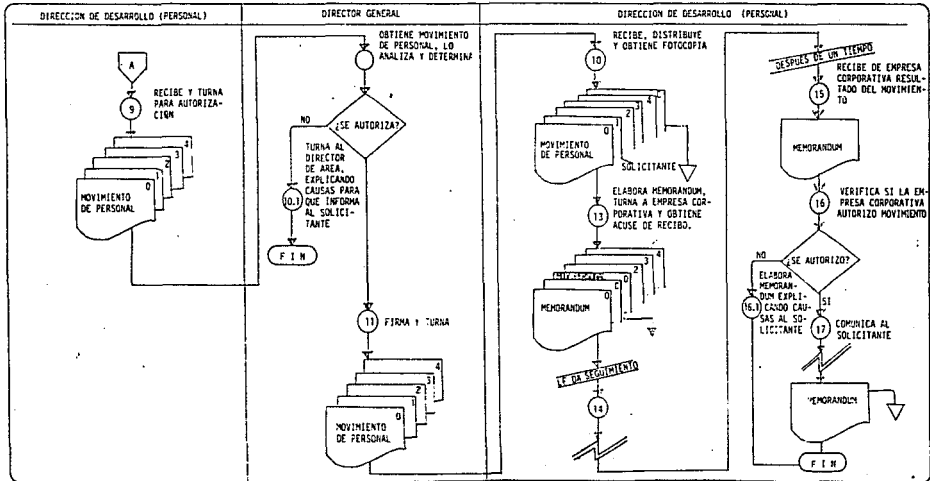


DIAGRAMA DE FLUJO		HOJA DE
		8 12
		NUMERO CE - 01 - 04



# PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DC - 01 - 04

HOJA DE  
9 12

## MOVIMIENTO DE PERSONAL

### DATOS QUE DEBEN SER LLENADOS POR EE SOLICITANTE

No. EMP. (1)	Ter. APELLIDO (2)	Zdo. APELLIDO (3)	NOMBRES (4)	FOLIO
EMPRESA ACTUAL (5)	CLAVE (6)	EMPRESA NUEVA (7)	CLAVE (8)	
DEPARTAMENTO ACTUAL (9)	CLAVE	DEPARTAMENTO NUEVO (10)	CLAVE	
PUESTO ACTUAL (11)	CLAVE	PUESTO NUEVO (12)	CLAVE	
SUELDO ACTUAL (13)		SUELDO NUEVO (14)		

### DATOS QUE DEBEN SER LLENADOS POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

DEPENDENCIA SUPERIOR ACTUAL	CLAVE	DEPENDENCIA SUPERIOR NUEVA	CLAVE
TIPO DE NOMINA ACTUAL (15)	CLAVE (16)	TIPO DE NOMINA NUEVA	CLAVE
CATEGORIA ACTUAL	CLAVE	CATEGORIA NUEVA	CLAVE
SINDICATO ACTUAL	SECCION	SINDICATO NUEVO	SECCION

TIPO DE MOVIMIENTO (17)	OBSERVACIONES (25)
FECHA ULTIMO AUMENTO (18)	FECHA DE ANTIGUEDAD (19)
IMPORTE DE AUMENTO ACT. (20)	% DE AUMENTO (21)
FECHA FORMULACION (22)	S1 NO POLITICAS (23) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
FECHA EFECTIVA (24)	S1 NO REGISTROS <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (29)

SOLICITANTE (26)	DIRECTOR DE AREA (27)	DIRECTOR GENERAL (28)	GERENCIA PERSONAL
DIRECC. RECURSOS HUMAN.	VICEPRESIDENCIA AREA	VICEPRESIDENCIA FINAN.	VICEPRESIDENCIA GRUPO

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-04

HOJA DE  
10 12

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO

MOVIMIENTO DE PERSONAL

OBJETIVO	Establecer un instrumento que permita optimizar la operación de formulación, proceso e interpretación de los movimientos de personal.
FORMULACION	Original y cuatro copias.
DISTRIBUCION	0, 2, 3, 4 .... Empresa corporativa. 1 ..... Solicitante.
RESPONSABLES	Solicitante ..... En su elaboración Gerente de área ..... En su autorización Director de área ..... En su autorización Director de Desarrollo ..... En su verificación y visto bueno. Director General ..... En su autorización Vicepresidencia área ..... En su autorización Dirección de Desarrollo (Personal) ..... En su elaboración y trámite. Empresa corporativa ..... En su elaboración y trámite.

DATOS QUE CONTIENE LA FORMA

DATOS QUE DEBE LLENAR EL SOLICITANTE

1. NUMERO DE EMPLEADO Anotar número de empleado de la persona a quien corresponda el movimiento.
2. PRIMER APELLIDO Anotar apellido paterno de la persona a quien corresponda el movimiento.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-04

HOJA DE  
11 12

---

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 3. SEGUNDO APELLIDO       | Anotar apellido materno de la persona a quien corresponda el movimiento.  |
| 4. NOMBRES                | Anotar el (los) nombre(s) de la persona a quien corresponda el movimiento.  |
| 5. EMPRESA ACTUAL         | Anotar el nombre de la empresa en que labora actualmente.   |
| 6. CLAVE                  | Anotar un asterisco (*) clave correspondiente a Video-club.   |
| 7. EMPRESA NUEVA          | Anotar el nombre de la empresa del grupo al que pertenece la empresa corporativa, en caso de -- cambio de filial. |
| 8. CLAVE                  | Anotar la clave correspondiente a la empresa de acuerdo al catálogo.  |
| 9. DEPARTAMENTO ACTUAL    | Anotar nombre del departamento en donde labora actualmente la persona motivo de la solicitud.                     |
| 10. DEPARTAMENTO NUEVO    | Anotar en caso de existir cambio de departamento, el nombre del mismo.  |
| 11. PUESTO ACTUAL         | Anotar el nombre del puesto que ocupa la persona.   |
| 12. PUESTO NUEVO          | Anotar el nombre del puesto que ocupará la persona.   |
| 13. SUELDO ACTUAL         | Anotar el sueldo que percibe actualmente la persona.  |
| 14. SUELDO NUEVO          | Anotar el sueldo que percibirá la persona.  |
| 15. TIPO DE NOMINA ACTUAL | Anotar el tipo de nómina (en Video-club es quincenal).  |
| 16. CLAVE                 | Anotar "Q", clave de tipo de nómina de Video--- club.   |
| 17. TIPO DE MOVIMIENTO    | Anotar si el movimiento es dado por promoción, - creación de nueva plaza, ascenso, etc.                           |



PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-04

HOJA DE  
12 12

---

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 22. FECHA DE FORMULACION | Anotar día, mes y año en que elabora el formato.                           |
| 25. OBSERVACIONES        | Anotar la razón del origen del movimiento.                                 |
| 26. SOLICITANTE          | Anotar nombre y firma del Gerente de área correspondiente al solicitante.  |
| 27. DIRECTOR DE AREA     | Anotar nombre y firma del Director de área correspondiente al solicitante. |

DATOS QUE DEBE LLENAR LA DIRECCION DE DESARROLLO

- |                      |   |
|----------------------|---|
| 23. POLITICAS        | Observando las políticas establecidas marcar "X" en el espacio correspondiente. |
| 24. DIRECTOR GENERAL | Obtener nombre y firma del Director General.                                    |
| 25. VISTO BUENO      | Anotar nombre y firma de visto bueno de la Dirección de Desarrollo.             |

DATOS QUE DEBE LLENAR LA DIRECCION DE DSARROLLO  
(PERSONAL)

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 18. FECHA ULTIMO AUMENTO      | Anotar día, mes y año en que se otorgó último aumento.                                       |
| 19. FECHA DE ANTIGUEDAD       | Anotar día, mes y año de la fecha de ingreso del empleado.                                   |
| 20. IMPORTE DE AUMENTO ACTUAL | Anotar la cantidad de aumento sobre el salario anterior. (Sueldo nuevo-sueldo actual = "X"). |
| 21. PORCENTAJE DE AUMENTO     | Anotar en % la cantidad de aumento solicitado.   |
| 24. FECHA EFECTIVA.           | Anotar día, mes y año en que se hace efectiva la solicitud.                                  |

P O L I T I C A S  
REFERENCIA PROCEDIMIENTO(S)

NUMERO  
DE-01-06

HOJA DE  
1 13

FECHA DE EMISION  
15 julio 1987

INICIACION A PARTIR DE  
1º agosto 1987

EMITIDO POR  
Dirección de Desarrollo

APROBACION DE USUARIOS

DIRECCION GENERAL

AUTORIZACION  
DIRECCION ADMINISTRATIVA

DIRECCION  
CORRESPONDIENTE

TITULO

SEPARACION POR RENUNCIA.

OBJETIVO

Establecer los lineamientos a considerar para el trámite de separación por renuncia.

RESPONSABLES

- Dirección de Desarrollo
- Jefatura de Contabilidad
- Jefatura de Análisis
- Empleado
- Empresa corporativa.

RESPONSABILIDADES

1. El empleado será responsable de entregar a su jefe inmediato, dentro de los últimos 5 días hábiles de labores, un informe que contenga: Relación de proyectos concluidos, relación de proyectos por concluir, así como el mobiliario y/o equipo de trabajo utilizado.
2. Es responsabilidad de la Dirección de Desarrollo verificar que el monto neto del finiquito elaborado por la empresa corporativa sea correcto, así como de solicitarle a éste una copia del finiquito y póliza de cheque firmados por el empleado.

P O L I T I C A S

NUMERO  
DE-01-05

HOJA DE  
2 13

---

POLITICAS

1. La Dirección de Desarrollo enviará semestralmente a cada gerente o jefe de área una relación de los empleados que completen un año de servicios y tengan derecho a gozar su periodo vacacional.
2. El empleado acordará con su jefe inmediato, de acuerdo a las necesidades del área su periodo vacacional.
3. El empleado deberá elaborar su "aviso de vacaciones" con cinco días de anticipación.
4. La Dirección de Desarrollo enviará a la empresa corporativa un "aviso de vacaciones" elaborado por el empleado del periodo a disfrutar.
5. Los directores, gerentes o jefes de área deberán comunicar a la Dirección de Desarrollo los días que sus empleados tomen a cuenta de vacaciones.

POLITICAS FIJADAS POR LA EMPRESA CORPORATIVA  
DE ACUERDO A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

1. Art. 76.- "Los trabajadores que tengan más de un año de servicio disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a 6 días laborables y que aumentará en dos días laborables hasta llegar a 12, por cada año subsecuente de servicio.

Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos --- días por cada cinco de servicios".

2. Art. 77.- "Los Trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en propor--- ción al número de días trabajados en el año".
3. Art. 78.- "Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua 6 días - de vacaciones por lo menos".
4. Art. 79.- "Las vacacioines no podrán compensarse con una remuneración".

Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de ser--- vicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada - al tiempo de servicios prestados".

5. Art. 80.- "Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor del --- veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante - el período vacacional".
6. Art. 81.- "Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores, dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios".

ALCANCE

Estas polfticas son de aplicación general para Vide-club.

PROCEDIMIENTO  
REFERENCIA A POLITICA(S)

NUMERO  
DE-01-05

HOJA DE  
4 13

---

FECHA DE EMISION  
15 julio 1987

INICIACION A PARTIR DE  
1º agosto 1987

EMITIDO POR  
Dirección de Desarrollo

APROBACION DE USUARIOS

DIRECCION GENERAL

AUTORIZACION  
DIRECCION ADMINISTRATIVA

DIRECCION  
CORRESPONDIENTE

---

TITULO

SOLICITUD DE VACACIONES

OBJETIVO

Establecer los pasos a seguir para la obtención del periodo vacacional.

RESPONSABLES

- Director de Desarrollo
- Gerente de Estructuras y Procesos
- Gerente o jefe de área
- Empresa corporativa
- Empleado.

ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación general para Video-club.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-05

HOJA DE  
5 13

---

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
DIRECCION DE DESARROLLO	Semestralmente
	1. Verifica antigüedad de los empleados. 2. Obtiene relación de aquellos empleados que completen un año de servicios y tengan derecho a gozar su período vacacional. 3. Envía al gerente o jefe de área relación del personal con derecho a disfrutar vacaciones por medio de un memorándum elaborado en original y copia y obtiene acuse de recibo.
	Área correspondiente O ... Memorándum O ... Relación de personal con derecho a vacaciones.
	Dirección de Desarrollo (Personal) 1 ... Memorándum (archiva).
GERENTE O JEFE DE AREA	4. Recibe de la Dirección de Desarrollo (Personal) relación de su personal con derecho a disfrutar vacaciones, lo analiza y acuerda con cada empleado el período vacacional.
	Archiva memorándum y relación de personal con derecho a vacaciones.
DE ACUERDO A LA FECHA ESTABLECIDA	
EMPLEADO	5. Acude a la Dirección de Desarrollo -- (Personal) y recoge hoja de "Aviso de vacaciones" (anexo 1).
	6. Elabora hoja de "Aviso de vacaciones", turna al jefe inmediato y obtiene autorización.
	7. Turna a la Dirección de Desarrollo -- (Personal) la hoja de "Aviso de vacaciones".

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-D1-05

HOJA DE  
6 13

---

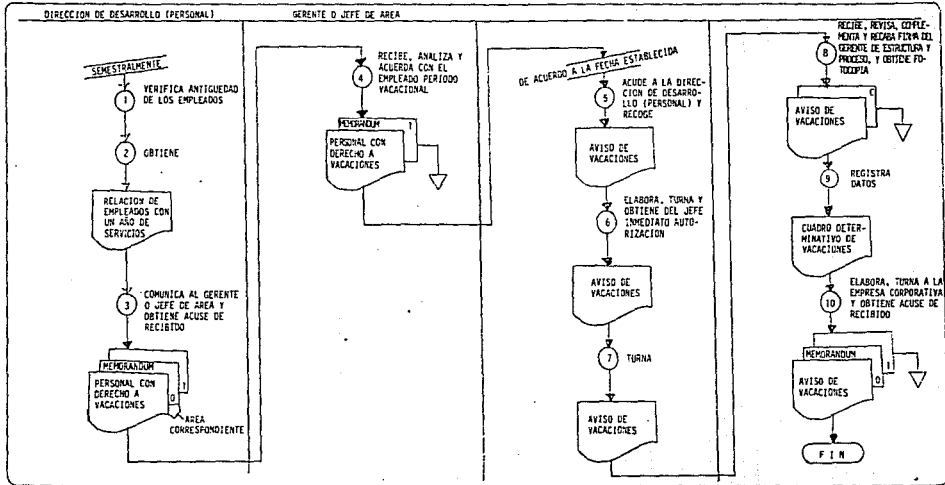
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)	8. Recibe del empleado la hoja de "Aviso de vacaciones", revisa, complementa, recaba firma del Gerente de Estructuras y Procesos y obtiene fotocopia -- para el expediente del empleado.
	9. Registra los datos de la hoja de --- "Aviso de vacaciones" en el "Cuadro -- determinativo de vacaciones". (Anexo 1).
	10. Elabora memorándum en original y copia, anexa hoja de "Aviso de vacaciones", turna a la empresa corporativa y obtiene acuse de recibo.
	Empresa corporativa
	0 ... Memorándum
	0 ... Aviso de vacaciones
	Dirección de Desarrollo (Personal)
	1 ... Memorándum (archiva).

FIN DEL PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO

HOJA DE  
7 13

NUMERO  
DE-01-05





PROCEDIMIENTOS

NUMERO

DE-01-05

HOJA

DE

8

13

ANEXO I

FECHA: \_\_\_\_\_ (1)

AVISO DE VACACIONES

AL DEPARTAMENTO DE \_\_\_\_\_ (2)  
LE INFORMAMOS QUE EL (LA) Sr. (Srta. Sra.) \_\_\_\_\_ (3)  
CON NO. DE REG. \_\_\_\_\_ (4) TIENE DERECHO A  
\_\_\_\_\_ (5) POR EL PERIODO DE \_\_\_\_\_ (6)

GERENCIA PERSONAL FILIALES

\_\_\_\_\_ (14)

DISFRUTARA \_\_\_\_\_ (7) DIAS DE VACACIONES DEL \_\_\_\_\_ (8) AL \_\_\_\_\_ (8)  
DEL AÑO 19 \_\_\_\_\_ (9) CORRESPONDIENTES AL PERIODO \_\_\_\_\_ (10) DEBIENDO PRE-  
SENTAR A TRABAJAR EL DIA \_\_\_\_\_ (11)

EMPLEADO

\_\_\_\_\_ (12)

EL EMPLEADO DESCANSA LOS DIAS \_\_\_\_\_ (13)

JEFE DE AREA

GLIA. DE ESTRUCTURAS Y PROCESOS

\_\_\_\_\_ (14)

\_\_\_\_\_ (15)

GERENCIA PERSONAL FILIALES

\_\_\_\_\_ (16)

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-05

HOJA DE  
9 13

---

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO  
"AVISO DE VACACIONES"

OBJETIVO	Mantener un comprobante del periodo vacacional disfrutado por el empleado.
FORMULACION	Original.
DISTRIBUCION	0 ... Empresa corporativa. 0 ... Dirección de Desarrollo (Personal) Empleado (En cuanto a su elaboración). Dirección de Desarrollo. (En cuanto a su elaboración, registro y control). Empresa corporativa. (En cuanto a su control).

DATOS QUE CONTIENE EL FORMATO  
DATOS QUE LLENARA EL EMPLEADO

1. FECHA Anotar día, mes y año de elaboración.
7. DISFRUTARE \_\_\_\_\_ Anotar número de días que tomará de vacaciones.
8. DEL \_\_\_\_ AL \_\_\_\_ Anotar los días en que empezará y terminará el periodo vacacional del empleado.
9. 19 \_\_\_\_ Anotar año correspondiente.
10. PERIODO Anotar periodo correspondiente de vacaciones.
11. EL DIA \_\_\_\_ Anotar día en que deberá presentarse el empleado a trabajar.
12. EMPLEADO Anotar nombre y firma del empleado.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-05

HOJA DE  
10 13

---

DATOS QUE LLENARA EL JEFE INMEDIATO

13. DESCANSA LOS DIAS                      Anotar los días que descansa el empleado semanalmente.
14. JEFE DE AREA                              Anotar nombre y firma del jefe inmediato.

DATOS QUE LLENARA LA DIRECCION DE DESARROLLO  
(PERSONAL)

2. AL DEPARTAMENTO DE \_\_\_                      Anotar nombre del departamento al que va dirigido en la empresa corporativa.
3. SR. (SRITA. SRA.) \_\_\_                      Anotar nombre completo del empleado.
4. NUMERO DE REGISTRO \_\_\_                      Anotar número de registro del empleado.
15. GERENCIA DE ESTRUCTURAS Y PROCESOS                      Anotar nombre y firma del Gerente de Estructuras y Procesos.

DATOS QUE LLENARA LA EMPRESA CORPORATIVA

5. TIENE DERECHO A \_\_\_                      Anotar número de días de vacaciones que tiene derecho el empleado a gozar.
6. POR EL PERIODO DE \_\_\_                      Anotar el periodo correspondiente de vacaciones.
10. GERENCIA PERSONAL FILIALES                      Anotar firma de la persona que recibe y elabora en la empresa corporativa.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO

DE-01-05

HOJA DE

B 13

ANEXO I

FECHA:

1

AVISO DE VACACIONES

AL DEPARTAMENTO DE 2  
LE INFORMAMOS A USTED QUE EL SR. (SRA. SRITA.) 3  
CON NUMERO DE REGISTRO 4  
TIENE DERECHO A: 5  
POR EL PERIODO DE: 6

GCJA. PERSONAL FILIALES

7

PARA USO DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

DISFRUTA DE SUS VACACIONES DEL 8 AL 8  
EL EMPLEADO DESCANSA EL DIA 9

RESP. AREA

10

GCJ. ESTRUCTURA Y PROGRESOS

11

PARA USO DEL EMPLEADO

DISFRUTARE 12 DIAS DE VACACIONES DEL 13 AL 13  
EN EL MES DE 14 DE 19 14  
CORRESPONDIENTE AL PERIODO 15

Y FINA EMPLEADO

16

GCJA. PERSONAL FILIALES

17

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-05

HOJA DE  
9 13

---

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO  
"AVISO DE VACACIONES"

OBJETIVO	Mantener un comprobante del periodo vacacional disfrutado por el empleado.
FORMULACION	Original .
DISTRIBUCION	0 ... Empresa corporativa. 0 ... Dirección de Desarrollo (Personal)
RESPONSABLES	Empleado. (En cuanto a su elaboración).  Dirección de Desarrollo. (En cuanto a su elaboración, registro y control).  Empresa corporativa. (En cuanto a su control).

DATOS QUE CONTIENE EL FORMATO  
DATOS QUE LLENARA EL EMPLEADO

1. FECHA Anotar día, mes y año de elaboración.
2. AL DEPARTAMENTO DE \_\_\_ Anotar nombre del departamento correspondiente.
3. SR. (SRA., SRITA.) \_\_\_ Anotar nombre completo del empleado.
4. NUMERO DE REGISTRO Anotar número de registro del empleado.
8. DEL \_\_\_ AL \_\_\_ Anotar los días en que empezará y terminará el periodo vacacional del empleado.
9. DESCANSA EL DIA \_\_\_ Anotar los días que descansa el empleado semanalmente.
12. DISFRUTARE \_\_\_ Anotar número de días que tomará de vacaciones.
13. DEL \_\_\_ AL \_\_\_ Anotar los días en que empezará y terminará el periodo vacacional del empleado.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-05

HOJA DE  
10 13

---

14. DE \_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_ Anotar mes y año correspondientes.
15. PERIODO \_\_\_\_ Anotar el periodo correspondiente de vacaciones.
16. FIRMA DEL EMPLEADO Anotar nombre y firma del empleado.

DATOS QUE LLENARA EL JEFE INMEDIATO

10. RESP. AREA Anotar nombre y firma del jefe inmediato.

DATOS QUE LLENARA LA DIRECCION DE DESARROLLO

11. GTE. ESTRUCT. Y PROCESOS Anotar nombre y firma del Gerente de Estructuras y Procesos.

DATOS QUE LLENARA LA EMPRESA CORPORATIVA

5. TIENE DERECHO A \_\_\_\_ Anotar número de días de vacaciones que tiene derecho a gozar el empleado.
6. POR EL PERIODO DE \_\_\_\_ Anotar el periodo correspondiente de vacaciones.
7. GCIA. PERSONAL Anotar firma de la persona que recibe y elabora en la empresa corporativa.



PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-05

HOJA DE  
12 13

---

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO  
"CUADRO DETERMINATIVO DE VACACIONES"

OBJETIVO	Mantener un control de los periodos vacacionales disfrutados por cada empleado de Video-Club.
FORMULACION	Original
DISTRIBUCION	Dirección de Desarrollo (Personal).
RESPONSABLES	Dirección de Desarrollo (Personal). (En cuanto a su elaboración y control).

DATOS QUE CONTIENE EL FORMATO

1. NUMERO DEL EMPLEADO Anotar número de registro del empleado.
2. FECHA DE INGRESO Anotar fecha de ingreso del empleado a la empresa.
3. NOMBRE DEL EMPLEADO Anotar nombre completo del empleado.
4. DEPARTAMENTO DE: Anotar nombre del departamento donde labora el empleado.
5. DIRECCION Anotar nombre de la Dirección correspondiente.
6. PERIODO Anotar periodo correspondiente de vacaciones.
7. DIAS Anotar el número de días que tiene derecho a gozar el empleado por el periodo marcado.
8. TOTAL DE DIAS Anotar total de días disfrutados por el empleado en el periodo marcado.
9. PERIODOS DEL \_\_\_ AL \_\_\_ Anotar fecha de inicio y terminación del periodo vacacional.
10. DIAS TOMADOS Anotar número de días tomados por el empleado a cuenta de vacaciones.



PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-05

HOJA DE  
13 13

---

11. SALDO

Anotar número de días no disfrutados por el empleado.

12. OBSERVACIONES

Anotar cualquier aclaración necesaria.

POLITICAS  
REFERENCIA PROCEDIMIENTO(S)

NUMERO  
DE-01-05

HOJA DE  
1 13

---

FECHA DE EMISION  
15 julio 1987

INICIACION A PARTIR DE  
1º agosto 1987

EMITIDO POR  
Dirección de Desarrollo

APROBACION DE USUARIOS

DIRECCION GENERAL

AUTORIZACION  
DIRECCION ADMINISTRATIVA

DIRECCION  
CORRESPONDIENTE

---

TITULO

SOLICITUD DE VACACIONES

OBJETIVO

Establecer los lineamientos a seguir para la obtención del periodo vacacional.

RESPONSABLES

- Dirección de Desarrollo
- Gerente de Estructuras y Procesos
- Gerente o Jefe de área
- Empresa corporativa
- Empleado.

RESPONSABILIDADES

1. Es responsabilidad de la Dirección de Desarrollo mantener actualizados los expedientes de los empleados de Video-club.
2. Es responsabilidad de la Dirección de Desarrollo coordinar los trámites por vacaciones de los empleados de Video-club, hasta el momento de enviar el aviso de vacaciones a la empresa corporativa.

P O L I T I C A S

NUMERO  
DE-01-06

HOJA DE  
2 13

---

POLITICAS

1. Toda renuncia deberá ser presentada con una anticipación mínima de 15 días.
2. Toda persona que presente su renuncia deberá acudir al último día de labores a la Dirección de Desarrollo a realizar una entrevista de salida.

NOTA: En caso de requerirlo, el empleado podrá solicitar directamente a la empresa corporativa, carta de recomendación y/o carta de percepciones.

ALCANCE

De aplicación general para Vide-club.

PROCEDIMIENTOS  
REFERENCIA A POLITICA(S)

NUMERO  
DE-01-06

HOJA DE  
3 13

---

FECHA DE EMISION  
15 julio 1987

INICIACION A PARTIR DE  
1º agosto 1987

EMITIDO POR  
Dirección de Desarrollo

APROBACION DE USUARIOS

DIRECCION GENERAL

AUTORIZACION  
DIRECCION ADMINISTRATIVA

DIRECCION  
CORRESPONDIENTE

---

TITULO

SEPARACION POR RENUNCIA

OBJETIVO

Delinear y establecer las actividades a realizar para el trámite de separación por renuncia.

RESPONSABLES

- Dirección de Desarrollo
- Jefatura de Contabilidad
- Jefatura de Análisis
- Empleado
- Empresa corporativa.

ALCANCE

De aplicación general para Video-club.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-06

HOJA DE  
4 13

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
EMPLEADO	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Notifica al jefe inmediato su separación de la empresa.</li><li>2. Acude a la Dirección de Desarrollo (Personal), obtiene hoja de renuncia (anexo 1) -- para elaborar en original y tres copias su renuncia.</li><li>3. Presenta su renuncia en la Dirección de Desarrollo (Personal), obtiene firma de recibido en tercera copia y distribuye de la -- siguiente manera:<ul style="list-style-type: none"><li>Renuncia</li><li>0, 2 ... Dirección de Desarrollo (Personal).</li><li>1 ..... Jefe inmediato.</li><li>3 ..... Empleado.</li></ul></li></ol>
DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Recibe original y segunda copia de la renuncia y archiva temporalmente en el expediente del empleado.</li><li>5. Ocurre a la Jefatura de Contabilidad, solicita y recibe "Aviso de adeudos pendientes" del empleado, obtiene fotocopia e integra a su expediente.<ul style="list-style-type: none"><li>Aviso de adeudos pendientes</li><li>0, C ... Dirección de Desarrollo (Personal)</li><li>1 ..... Contabilidad.</li></ul></li><li>6. Elabora memorándum en original y copia, --- anexa originales de la renuncia y del "Aviso de adeudos pendientes", turna a la em--- presa corporativa y obtiene acuse de recibo en copia del memorándum.</li></ol> <p>DESPUES DE UN TIEMPO.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>7. Recibe de la empresa corporativa fotocopia del "Finiquito" (anexo 2) y "Solicitud de cheque" en original y copia.</li></ol>

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-06

HOJA DE  
5 13

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
DIRECCION DE DESARROLLO (PERSONAL)	8. Compara la solicitud de cheque contra el - "Finiquito" y verifica que los datos sean correctos.
	8.1 En caso de existir error en los datos, de- vuelve documentos a la empresa corporativa para su corrección y continúa con activi- dad número 4.
	9. Si son correctos los datos, recaba firma de autorización del Gerente de Estructuras y Procesos y/o del Director de Desarrollo en los documentos recibidos, obtiene foto- copia del finiquito para el expediente del empleado y turna a Contabilidad finiquito y solicitud de cheque en original y copia.
JEFATURA DE CONTABILIDAD	10. Recibe de la Dirección de Desarrollo (Per- sonal) finiquito y solicitud de cheque, da visto bueno y distribuye:  Dirección de Desarrollo (Personal) 1 ..... Solicitud de cheque  Jefatura de Análisis (Tesorería) 0 ..... Solicitud de cheque C ..... Finiquito.
	11. Recibe de la Jefatura de Contabilidad fini- quito y original de la solicitud de cheque.
JEFATURA DE ANALISIS	12. Con base en los documentos recibidos elabo- ra cheque y póliza de cheque en original y copia, obtiene de la Dirección de Desarro- llo (Personal) acuse de recibo en la póliza de cheque y distribuye:  Dirección de Desarrollo (Personal) 1 ..... Póliza de cheque Cheque  Jefatura de Contabilidad C ..... Finiquito 0 ..... Póliza de cheque

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-06

HOJA DE  
6 13

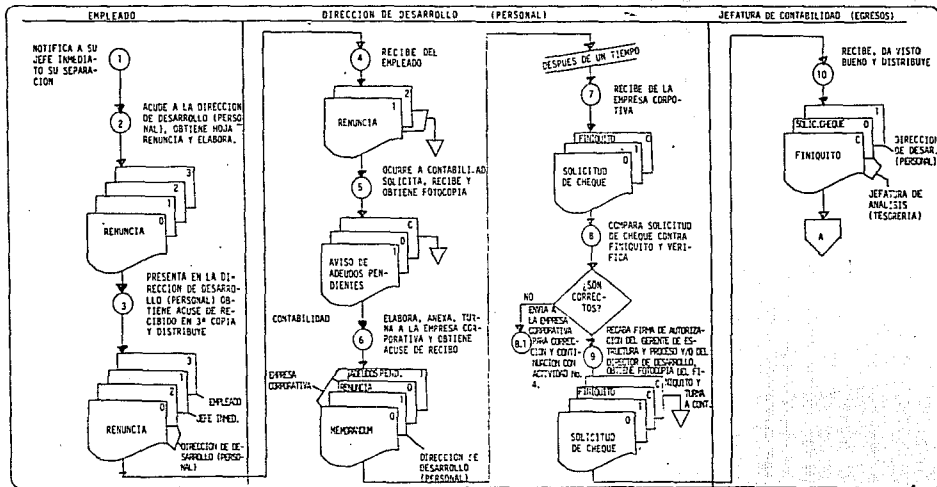
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
DIRECCION DE DESARROLLO	Jefatura de Análisis (Tesorería) 2 ... Póliza de cheque. (Archiva).
DIRECCION DE DESARROLLO	13. Recibe de la Jefatura de Análisis (Tesorería) cheque y póliza de cheque y obtiene - fotocopia de los mismos.
	14. Elabora memorándum en original y copia, -- anexa cheque, póliza de cheque y fotocopia de la misma, turna a la empresa corporativa, obtiene firma de recibido y distribuye:  Empresa corporativa 0 ... Memorándum 1 ... Póliza de cheque Cheque.  Dirección de Desarrollo (Personal) 1 ... Memorándum C ... Póliza de cheque
	15. Concerta con el empleado para su último día de labores, cita para entrevista de salida.
	DESPUES DE UN TIEMPO
EMPLEADO	16. Acude a la empresa corporativa, firma de - recibido el finiquito y la póliza de cheque, recibe cheque y copia del finiquito y hace entrega de su gafete.
DIRECCION DE DESARROLLO	17. Recibe de la empresa corporativa una copia de la póliza de cheque y del finiquito y distribuye:  Finiquito 2 ... Contabilidad (Control y Archivo)  Póliza de cheque C ... Tesorería (Archivo)

FIN DEL PROCEDIMIENTO.

DIAGRAMA DE FLUJO

HOJA DE  
7 13

NÚMERO  
DE-01-01







PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-06

HOJA DE  
9 13

ANEXO 1.

México, D.F., a      de      de

VIDEO - CLUB  
Reforma número 444  
Colonia Juárez  
06600 - México, D.F.

At'n: Ing. José Alfredo García T.

Muy señor mfo:

Por medio de la presente comunico a usted que con esta fecha y por así convenir a mis intereses, renuncio a continuar prestando mis servicios a esta empresa a partir del 1 1987, por lo tanto, doy por terminado mi contrato individual de trabajo, sin ninguna responsabilidad para Video-club.

Aprovecho la oportunidad para hacer constar que al renunciar al puesto de 2 que venía desempeñando en la 2 no he sufrido ningún accidente de trabajo, igualmente manifiesto que hasta la fecha se me han pagado todas las prestaciones que a mi favor señala la Ley Federal del Trabajo, así como cualquier otra prestación derivada de mi contrato de trabajo o de la Ley.

Por lo que por medio de la presente otorgo el finiquito total de obligaciones más amplio que en derecho proceda en favor de Video-club.

A t e n t a m e n t e ,

3

NOMBRE Y FIRMA

4

FECHA DE INGRESO

5

NUMERO DE EMPLEADO

## ANEXO 1

## INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO DE RENUNCIA

OBJETIVO	Contar con un formato que contenga requerimientos legales y datos del renunciante, para mantener un adecuado control de personal.
FORMULACION	Original y tres copias.
DISTRIBUCION	0 ... Empresa corporativa 1 ... Jefe inmediato 2 ... Dirección de Desarrollo (Personal) 3 ... Empleado.
RESPONSABLE	Dirección de Desarrollo (en cuanto a su manejo y control).  EMPRESA CORPORATIVA.

DATOS QUE CONTIENE EL FORMATO  
DATOS QUE DEBE LLENAR EL EMPLEADO

1. FECHA Anotar fecha a partir de la cual el empleado dejará de prestar sus servicios en la empresa.
2. PUESTO Anotar nombre del puesto al cual está renunciando, así como el nombre del departamento correspondiente.
3. NOMBRE Y FIRMA Anotar nombre y firma de la persona que renuncia.
4. FECHA DE INGRESO Anotar fecha de ingreso de la persona que renuncia.
5. NUMERO DE EMPLEADO Anotar número de empleado de la persona que renuncia.

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-06

HOJA DE  
11 13

ANEXO 2

BUENO POR \$ 1

R E C I B O de Video-club, la cantidad de: -----  
\$ 2 ( )

----- en virtud de haber laborado en la empresa hago constar que desde el día en que inicié a prestar mis servicios hasta la fecha me han sido pagados puntualmente mis salarios, horas extras, séptimo día, --vacaciones, no adeudándoseme cantidad alguna por cualquier otro concepto derivado de nuestra relación obreo-patronal, manifestando asimismo que no sufrí riesgo de trabajo alguno por lo que no tengo ni me reservo acción o derecho alguno en contra de la empresa, por ningún concepto derivado de mi contrato individual de trabajo extendiendo por medio del presente el --recibo de finiquito más amplio que exista en derecho.

FECHA DE INGRESO	(3)		
FECHA DE BAJA	(4)		
SUELDO MENSUAL	(5)	\$	
ANTIGUEDAD	(6)		
DIAS DE VACACIONES NO DISFRUTADAS	(7)	\$	
PRIMA VACACIONAL	(8)	\$	
DIAS DE AGUINALDO PROPORCIONAL	(9)	\$	
DEL AL			
DIAS DE SUELDO DEL AL	(10)	\$	
ANTICIPO DE REPARTO DE UTILIDADES POR EL EJERCICIO DE 198	(11)	\$	
		TOTAL DE PERCEPCIONES	(12)
		DEDUCCIONES	(13)
		NETO A RECIBIR	(14)

(19) \_\_\_\_\_  
NOMBRE:  
NUMERO: (15)  
DEPTO: (16)  
R.F.C. (17) (18)

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-06

HOJA DE  
12 13

---

ANEXO 2

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO

FINIQUITO

OBJETIVO	Para tener una constancia del pago efectuado al empleado que renuncia y mantener un adecuado -- control de gastos.
FORMULACION	Original y tres copias.
DISTRIBUCION	0. 3 ... Empresa corporativa. 1 ..... Empleado 2 ..... Jefatura de Contabilidad (Video-club).
RESPONSABLES	Empresa corporativa. (En cuanto a su elaboración, envío y pago).  Jefatura de Contabilidad. (En cuanto a su registro y control contable).  Dirección de Desarrollo. (En cuanto a su control).

DATOS QUE OCNTIENE EL FORMATO  
DATOS QUE DEBE LLENAR LA EMPRESA CORPORATIVA

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1. BUENO POR \$     | Anotar con número la cantidad bruta a pagar.         |
| 2. LA CANTIDAD DE   | Anotar con letra y número la cantidad bruta a pagar. |
| 3. FECHA DE INGRESO | Anotar fecha de ingreso de la persona a la empresa.  |
| 4. FECHA DE BAJA    | Anotar fecha en la cual renuncia la persona.         |

PROCEDIMIENTOS

NUMERO  
DE-01-06

HOJA DE  
13 13

- 
- |   |  |
|---|--|
| 5. SUELDO MENSUAL   | Anotar la precepción mensual bruta de la persona.  |
| 6. ANTIGUEDAD   | Anotar la prima de antigüedad que le corresponda.  |
| 7. DIAS DE VACACIONES<br>NO DISFRUTADAS                         | Anotar el número de días de vacaciones no disfrutadas por la persona, así como el importe por este concepto.                                 |
| 8. PRIMA VACACIONAL   | Anotar el número de días que le corresponden por este concepto así como el importe del mismo.  |
| 9. DIAS DE AGUINALDO<br>PROPORCIONAL DEL<br>___ AL ___          | Anotar número de días, período e importe correspondiente por aguinaldo.  |
| 10. DIAS DE SUELDO<br>DEL ___ AL ___                            | Anotar la fecha del período correspondiente a los días de sueldo así como el importe.  |
| 11. ANTICIPO DE REPARTO<br>DE UTILIDADES POR<br>EL EJERCICIO DE | Anotar el año del ejercicio correspondiente, así como el importe de este concepto.   |
| 12. TOTAL DE<br>PERCEPCIONES.                                   | Anotar la suma total de los importes anteriores.   |
| 13. DEDUCCIONES   | Anotar el impuesto sobre Productos del Trabajo que corresponda a la percepción habida, así como los adeudos pendientes que tenga la persona. |
| 14. NETO A RECIBIR  | Anotar la diferencia resultante de las percepciones menos las deducciones.   |
| 15. NOMBRE  | Anotar nombre completo de la persona a la cual se hizo el finiquito.   |
| 16. NUMERO  | Anotar el número de empleado.  |
| 17. DEPARTAMENTO  | Anotar el nombre del departamento al cual estaba adscrita la persona.  |
| 18. R. F. C.  | Anotar el Registro Federal de Causantes de la persona.   |

DATOS QUE DEBE LLENAR EL EMPLEADO

- |           |  |
|-----------|--|
| 19. FIRMA | Firmar de conformidad el finiquito recibido. |
|-----------|--|

### CONCLUSIONES

- \* En cualquier grupo humano, es necesario que exista un jefe que se haga obedecer, en las empresas lo encara el ejecutivo.
- \* El ejecutivo o director debe estar respaldado por la autoridad formal, profesional y personal.
- \* La autoridad personal está constituida por cualidades morales e intelectuales cuyo desarrollo es preciso que conozca y practique el ejecutivo para poder perfeccionar el ejercicio de sus funciones.
- \* Las cualidades personales de un ejecutivo no deben ser elementos aislados, deben conformar en todo imponiendo a quien las posee, todo un sistema en, "estilo de vida".
- \* El perfeccionamiento personal de los ejecutivos o directivos mejorará la calidad de los procesos y las relaciones administrativas.
- \* El mejoramiento personal implica una actitud mental de perfeccionamiento y una práctica constante del contenido de las áreas descritas en esta tesis.
- \* La descripción de las cualidades personales en este ensayo es enunciativa no limitativa.

- \* La autoridad personal es la menos reconocida en la práctica y es de una importancia vital.
- \* El Licenciado en Administración, recibe instrucción para poseer autoridad profesional, como consecuencia del desarrollo de dicha autoridad, - las empresas le delegarán autoridad formal; pero por su extracción universitaria tiene la obligación de autodesarrollar en sí la autoridad -- personal, la cual redundará en lo práctico en mayor eficacia en su función ejecutiva y en lo integral en su realización como hombre de bien.
- \* Como se pudo observar durante el desarrollo y lectura de este tesis, -- se enfocaron puntos básicos y elementales en cualquier administración - de personal, pero encauzados en el elemento, a mi criterio más esencial que posee una empresa y que es el EJECUTIVO.
- \* Se ha pretendido darle un aspecto general, porque los alcances y terrenos en que se desarrolla un ejecutivo son tan diversos como amplias son las actividades humanas. No así, las bases que son únicas y elementales pero de muy difícil aplicación, porque van destinadas a obtener el alto grado de productividad y rendimiento, tanto en el aspecto humano - como social y económico, de cuya satisfacción, aprovechamiento y buen - desarrollo depende el futuro y buena marcha de una empresa: EL EJECUTIVO.



- \* Esta tesis ha pretendido ser honesta en todo su desarrollo, tratando de aliviar en sus limitados alcances, el problema real y permanente que -- significa para cualquier empresa el EJECUTIVO y sus diversas etapas --- antes de alcanzar su máxima madurez en todas sus fases, para desarro--- llar toda su capacidad en la empresa que lo contrata.

BIBLIOGRAFIA

- \* W. N. MITCHEL.  
EL EJECUTIVO DE NEGOCIOS  
DEL MUNDO MODERNO.  
EDITORA TECNICA.
- \* EUQUERIO GUERRERO.  
MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES  
A.J.R.I.
- \* FAYOL HENRY.  
ADMON. INDUSTRIAL Y GRAL.  
HERRERO HNOS. SUC.
- \* COURTOIS  
EL ARTE DE DIRIGIR.  
ATENAS.
- \* KOONTS Y O'DONELL  
PRINCIPIOS DE DIRECCION DE  
EMPRESAS.  
Mc GRAW HILL BOOK Co. Inc.
- \* BRUN ROS.  
COMO LLEGAR A SER ESCRITOR.  
EDIT. PAULINAS.
- \* REYES PONCE AGUSTIN.  
TEORIA DE LA ADMON.  
MEXICO, D.F.
- \* G. POLYA.  
COMO PLANTEAR Y RESOLVER PROBLEMAS.  
TRILLAS.
- \* STRAUSS GEORGE.  
LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA  
DIRECCION.  
HERRERO HNOS. SUC. S.A.
- \* SHARTLE CARROL.  
EL ARTE DE TOMAR ACUERDOS Y  
DECISIONES.  
HERRERO HNOS.
- \* LAMBER-LAMBER T.  
PSICOLOGIA SOCIAL.  
U.T.F.H.A.
- \* CHRUDEN, SHERMAN.  
ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
C.E.C.S.A.
- \* DALE YODER.  
MANEJO DE PERSONAL Y  
RELACIONES INDUSTRIALES.  
C.E.C.S.A.
- \* PLANTY Y FREESTON.  
DIRECCION DE EMPRESAS.  
HISPANO EUROPEA.
- \* GEORGE R. TERRY PHD  
PRINCIPIOS DE ADMON.  
C.E.C.S.A.
- \* ERICH FROMM.  
EL ARTE DE AMAR.  
PATMOS.