



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**MODELO DE DESARROLLO  
EJECUTIVO**

**T E S I S**

Que para obtener el Título de  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

p r e s e n t a:

**VICTOR MANUEL ALVAREZ GONE**



México, D. F.

1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **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.

# MODELO DE DESARROLLO EJECUTIVO

## INDICE

	PAGINA
AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN	IV
CAPITULO I.- INTRODUCCION	1
CAPITULO II.- MARCO TEORICO	7
CAPITULO III.- METODOLOGIA PARA UN MODELO DE DESARROLLO EJECUTIVO	42

### FASES:

3.1. ANALISIS EMPRESARIAL	44
3.3.1 TIPO Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	44
3.3.2 ENTORNO DE LA EMPRESA	45
3.3.3 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA	45
3.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	50
3.2.1 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	50
3.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	51
3.2.3 ORGANIZACIÓN	51
3.2.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS EJECUTIVOS	53
3.2.5 PERFIL DE LOS PUESTOS EJECUTIVOS	54
3.2.6 INGRESOS	54

3.2.7 FACTIBILIDAD DE INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN	55
	<b>PAGINA</b>
3.3. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO EJECUTIVO	56
3.3.1 EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE LOS EJECUTIVOS	57
3.3.2 INVENTARIO DE EJECUTIVOS	66
3.3.3 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO	67
3.3.4 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO	69
3.4. PLANEACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO EJECUTIVO	71
3.4.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO	71
3.4.2 IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO	87
3.5. MANTENIMIENTO Y SEGUIMIENTO	89
3.5.1 MEDICIÓN DEL GRADO DE AVANCE DEL PROCESO DESARROLLO	89
3.5.2 DETECCIÓN DE DESVIACIONES	92
3.5.3 PREVENCIÓN DE MOVIMIENTOS DE EJECUTIVOS	93
3.5.4 EVALUACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA	95
CAPITULO V.- CONCLUSIONES	96
-BIBLIOGRAFIA	104
-APÉNDICES:	
1.- FACTOR HUMANO	110
2.- DESCRIPCIÓN PROPIA	111
3.- PLANIFICACIÓN DE UN CURSO	112
4.- TAXONOMÍA COGNOSCITIVA	119
5.- SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA, FORMATIVA Y SUMARIA.	131

## RESUMEN

LOS CAMBIOS EVOLUTIVOS DE LA SOCIEDAD, DETERMINAN QUE LAS EMPRESAS NO DEBEN MANTENERSE AL MARGEN DE LA ACTUALIZACIÓN EN FACTORES TECNOLÓGICOS, ECONÓMICOS, ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES; PARA NO TENER EFECTOS NEGATIVOS EN SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO.

LO ANTERIOR ES BÁSICO PARA CUALQUIER EMPRESA QUE PRETENDA SER COMPETITIVA Y PRODUCTIVA, POR LO QUE, DENTRO DE TODOS LOS FACTORES QUE SE DEBEN CONTROLAR ES NECESARIO QUE CUENTEN CON PLANES Y PROGRAMAS DE TRABAJO ENCAMINADOS A LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE SU PERSONAL, QUE ABARQUEN DESDE LOS NIVELES OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS, HASTA LOS CUADROS EJECUTIVOS, EN LOS CUALES SE DEPOSITA LA RESPONSABILIDAD DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS, DENOTANDO QUE UN DESEMPEÑO DEFICIENTE PROVOCARA DETERIOROS EN LA FUNCIÓN DE LA EMPRESA, LLEVÁNDOLA INCLUSIVE HASTA SU ÚLTIMA CONSECUENCIA: SU QUIEBRA O DESAPARICIÓN.

POR TAL MOTIVO, ES NECESARIO CONTAR CON UNA ESTRATEGIA DIRIGIDA ESPECIFICAMENTE A LOS EJECUTIVOS, CUYO PROPÓSITO SEA EL DE IMPULSAR SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL PARA TENER UN EQUIPO DE EJECUTIVOS EFECTIVOS. EN SI LÍDERES- ADMINISTRADORES ALTAMENTE CALIFICADOS.

ES ASÍ QUE SURGE EL INTERÉS DE HABER REALIZADO UNA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL EN EL CAMPO DEL DESARROLLO EJECUTIVO DEBIDO A QUE EN EL SECTOR EMPRESARIAL NO SE LE HA DADO LA IMPORTANCIA NECESARIA A LA FORMACIÓN SISTEMÁTICA DE SUS EJECUTIVOS HACIENDO INTERVENCIONES DE .....

CAPACITACIÓN AISLADAS Y SIN UNA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO QUE RETROALIMENTE AL SISTEMA SOBRE EL RESULTADO DE DICHAS INTERVENCIONES.

LOS EFECTOS SE PRESENTAN AL GENERAR PROBLEMAS EN EL DINAMISMO DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL, CONSIDERANDO QUE LA RESPONSABILIDAD RECAE EN SUS CUADROS EJECUTIVOS, QUIENES AL NO CONTAR CON UNA PERSPECTIVA SITUACIONAL DEL MOMENTO ECONÓMICO, TECNOLÓGICO Y SOCIAL QUE SE ESTÁ VIVIENDO EN SU EMPRESA Y EN EL ENTORNO EN DONDE SE DESENVUELVE ESTA, PRESENTARÁN ALTAS PROBABILIDADES DE COMETER EQUIVOCACIONES, O ELEGIRÁN CAMINOS NO ADECUADOS PARA EL DEVENIR DE LA EMPRESA.

POR TANTO ES NECESARIO CONTAR CON UN PROCESO SISTEMÁTICO DE DESARROLLO EJECUTIVO EN EL QUE SE CONJUGEN DE MANERA ARMONIOSA LAS NECESIDADES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LA EMPRESA Y DEL INDIVIDUO.

ES MOTIVO DE ESTA INVESTIGACIÓN PLANTEAR UNA METODOLOGÍA PRACTICA PARA FUNDAMENTAR E INSTRUMENTAR EL DESARROLLO EJECUTIVO EN LA EMPRESA, A TRAVÉS DE PROCEDIMIENTOS SISTEMÁTICOS PARA ANALIZAR A LA ORGANIZACIÓN EN SU ENTORNO E INTERIOR QUE PERMITAN ESTABLECER LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA SU IMPLANTACIÓN Y LOS PASOS A SEGUIR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PREVIAMENTE DETERMINADOS DE MANERA ÓPTIMA Y CON UN MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS INVERTIDOS.

ASÍ MISMO EN ESTA INVESTIGACIÓN SE PRESENTA UN PERFIL EJECUTIVO EN EL QUE SE PRESENTAN LAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES QUE DETERMINAN DICHA FUNCIÓN QUE DERIVAN HACIA UN PROGRAMA DE FORMACIÓN BÁSICA DE DESARROLLO EJECUTIVO.

## I. INTRODUCCION

LAS ORGANIZACIONES TIENEN EN EL RECURSO HUMANO SU ACTIVO MÁS VALIOSO, POR LO QUE SE HACE INDISPENSABLE DESARROLLAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL ELEMENTO HUMANO CON LAS FUNCIONES Y TAREAS QUE ESTA DESEMPEÑADO O QUE EN EL FUTURO REALIZARÁ. ES ASÍ QUE ES NECESARIO ESTABLECER DE MANERA SISTEMÁTICA PLANES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ACORDES A LOS REQUERIMIENTOS DE LAS EMPRESAS Y A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS INDIVIDUOS "CUANTO MÁS INTEGRADOS ESTÉN LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO GERENCIAL CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, MÁS EFICACES SERÁN LOS PROGRAMAS Y LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO".\*

EN LA ACTUALIDAD LAS EMPRESAS NO PUEDEN PAGAR EL ELEVADÍSIMO PRECIO DE APRENDER CON LA EXPERIENCIA. YA NO PUEDEN PERMITIRSE ESTE PROCESO LARGO Y LENTO DE APRENDIZAJE QUE PROPORCIONA APENAS UN CONOCIMIENTO PARCIAL Y UNA CAPACITACIÓN INCOMPLETA PARA SU PERSONAL.

EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, EL EJECUTIVO JUEGA UN PAPEL DE VITAL IMPORTANCIA, YA QUE, POR UNA PARTE LA EMPRESA EXIGE DE ÉL PARTICIPACIÓN Y RESULTADOS QUE IMPACTEN DE MANERA FAVORABLE EN SU RENTABILIDAD, SERVICIO E IMAGEN ANTE LA COMUNIDAD. Y POR OTRA PARTE ES....

\* KOONTZ Y WEHRICH (P. 438)

CORRESPONSABLE DE LOGRAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL A SU CARGO Y DE LA DIRECCIÓN DE SU EQUIPO DE TRABAJO AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES E INDIVIDUALES.

"UN DIRECTIVO PLANEA SU CRECIMIENTO AL PLANEAR EL DESARROLLO DE SUS COLABORADORES SIMULTÁNEAMENTE CON LA REALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS QUE LLEVEN A LA EMPRESA O INSTITUCIÓN A SU PERMANENCIA Y CRECIMIENTO.\*\*.

YA NO BASTA CON QUE EL EJECUTIVO SEA FUERTE, INTELIGENTE Y SAGAZ, ES NECESARIO DESARROLLAR LA ESCENCIA DE SU CAPACIDAD Y PERSONALIDAD A TRAVÉS DE NIVELES DE FORMACIÓN ACADÉMICA CADA VEZ MÁS EXIGENTES, ASÍ COMO PERFECCIONAR Y MEJORAR AÚN MÁS LA MULTIPLICIDAD DE HABILIDADES EMPRESARIALES A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO INTEGRALES Y CONTINUOS QUE RESPONDAN A LA MISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA COMO LO EXPONE PETER F. DRUNCKER "CORRESPONDE A LA ESCENCIA DE UNA SOCIEDAD INDUSTRIAL, SUSTITUIR CADA VEZ MÁS LA HABILIDAD MANUAL POR EL CONOCIMIENTO TEÓRICO Y LA CAPACIDAD DE ORGANIZAR Y CONDUCIR, O PARA DECIRLO EN POCAS PALABRAS, POR LA CAPACIDAD DIRECTIVA".\*\*

ES ASÍ QUE LAS EMPRESAS POR EL GRADO TAN ELEVADO Y AGRESIVO DE SUS COMPETIDORES EN LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN CALIDAD, SERVICIO Y PRECIO, REQUIEREN DE CONTAR CON UN GRUPO INTEGRADO Y COMPETENTE DE EJECUTIVOS QUE DIRIJAN LOS ESFUERZOS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU GRUPO DE TRABAJO EL LOGRO DE LOS RESULTADOS PLANEADOS.

\* ACOSTA (P.2)

\*\* CITADO EN ACOSTA (P.1)

"EN UN AMBIENTE COMPETITIVO Y DE CAMBIO RÁPIDO, LOS GERENTES NO PUEDEN DEJAR DE APRENDER, POR EL CONTRARIO TIENEN QUE ACTUALIZAR SUS CONOCIMIENTOS CONTINUAMENTE, REEVALUAR SUS ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN Y MEJORAR SUS HABILIDADES GERENCIALES Y DESEMPEÑO".\*

EN MÉXICO, LA IDEA DEL DESARROLLO EJECUTIVO ES NUEVA. LO TRADICIONAL ERA QUE LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR EL HIJO APRENDIERA DEL PADRE Y GRADUALMENTE EL CONOCIMIENTO SE ADQUIRÍA, HASTA QUE EL HIJO SEGUÍA ADELANTE CON LA EMPRESA AL RETIRARSE EL PADRE. SIN EMBARGO, CONFORME AUMENTO EL TAMAÑO Y EN CONSECUENCIA LA COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA, APARECIÓ TAMBIÉN LA NECESIDAD DE UN NUMERO CRECIENTE DE EJECUTIVOS CAPACITADOS, POR ESO LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE EJECUTIVOS CALIFICADOS SE HA VUELTO NECESARIA, LO QUE HA DADO LUGAR A LOS INICIOS DEL DESARROLLO EJECUTIVO.

LA ANTERIOR DEMANDA UN MODELO INTEGRAL DE DESARROLLO EJECUTIVO QUE PERMITA A LA EMPRESA SU SOBREVIVENCIA, COMPETENCIA Y CONSOLIDACIÓN EN EL MERCADO Y AL MISMO TIEMPO QUE PROPICIE LA PREPARACIÓN Y DESARROLLO DE ESTE SEGMENTO OCUPACIONAL A FIN DE COADYUVAR A ALCANZAR MAYORES NIVELES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO Y LA SATISFACCIÓN Y AUTORREALIZACIÓN COMO INDIVIDUOS.

EL PROPÓSITO DE ESTA INVESTIGACIÓN ES PLANTEAR UN MODELO DE DESARROLLO EJECUTIVO, QUE PERMITA A LA ORGANIZACIÓN CONTAR CON UN PROCESO....

\* KOONTZ Y WEIHRICH (P.438)

4

SISTEMÁTICO DE OBTENCIÓN DE INSUMOS Y ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE DESARROLLO EJECUTIVO QUE COADYUVEN A SU ÉXITO Y POR CONSECUENCIA A MEJORAR LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA.

SU INTENCIÓN ES PROPICIAR LA PREPARACIÓN DE LOS EJECUTIVOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA PARA ELEVAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD Y MEJORAR SU TRABAJO ASÍ COMO CONTINUAR SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO PARA PODER CREAR LA OPORTUNIDAD DE ESTIMAR SU POTENCIAL A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO. EN ESTE ÚLTIMO ENFOQUE, SE VISUALIZA LA PREPARACIÓN DE AQUELLOS EMPLEADOS CON POTENCIAL PARA ASUMIR RESPONSABILIDADES EJECUTIVAS ACORDES A SUS CARACTERÍSTICAS Y A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

EL MODELO ESTÁ DIRIGIDO A LOS EJECUTIVOS LLAMADOS POR AUTORES TAMBIÉN COMO: DIRECTIVOS, ADMINISTRADORES Y GERENTES, CUYA RESPONSABILIDAD RESIDE EN DIRIGIR LOS ESFUERZOS DE UN GRUPO DE PERSONAS QUE EJECUTAN ACTIVIDADES SUSTANTIVAS U OPERACIONALES, O AQUÉLLAS CONSIDERADAS COMO ADJETIVAS O STAFF. ASIMISMO, QUE DENTRO DE SUS FUNCIONES COMPRENDAN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y/O FINANCIEROS.

CABE ACLARAR QUE LOS EJECUTIVOS DE REFERENCIA SE DIFERENCIAN DE AQUELLAS PERSONAS QUE CUBREN MANDOS INTERMEDIOS O SUPERVISORES HACIA NIVELES INFERIORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. AUNQUE ES CONVENIENTE RESALTAR, QUE DE ACUERDO A LOS PLANES DE DESARROLLO QUE LA EMPRESA CONTEMPLA....

DENTRO DE SUS ESTRATEGIAS GENERALES DE RECURSOS HUMANOS, DE ESTOS GRUPOS OCUPACIONALES PUEDEN SURGIR ELEMENTOS QUE DE ACUERDO A SU POTENCIAL SEAN FACTIBLES DE IMPULSAR PARA CUBRIR FUNCIONES EJECUTIVAS.

EL MODELO SUPONE COMO PUNTO DE PARTIDA LA PLANEACIÓN PARA QUE SEA CONGRUENTE CON LA MISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL PROPÓSITO DE QUE MANTENGA SU VITALIDAD Y VIGENCIA DE RESPUESTAS CONCRETAS ANTE LAS CAMBIANTES SITUACIONES QUE SE PUEDEN DAR EN EL ENTORNO DE LA EMPRESA. ASÍ TAMBIÉN PRETENDE APOYAR A LA ORGANIZACIÓN PARA COLOCAR A LA "PERSONA CLAVE" EN EL "PUESTO CLAVE", EN EL MOMENTO PRECISO

EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO EJECUTIVO, DEBERÁ INICIAR DESPUÉS DE HABER REALIZADO UN ANÁLISIS DE LA EMPRESA, CON RELACIÓN A SU TIPO Y CARACTERÍSTICAS, AL ENTORNO SOCIAL EN QUE SE DESENVUELVE Y A SUS ELEMENTOS QUE LA DETERMINARÁN CUALITATIVA Y CUANTITATIVAMENTE. ASÍ TAMBIÉN SERÁ NECESARIO CONOCER SU CULTURA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL, ADEMÁS DE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LOS EJECUTIVOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA, PARA ESTABLECER UN PRONÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE PODRÁN SER SUSCEPTIBLES DE APLICAR PARA EL PROGRAMA.

ESTA INFORMACIÓN SERVIRÁ COMO INSUMO VALIOSO PARA LA SIGUIENTE ETAPA FUNDAMENTAL DEL MODELO, QUE ES EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO.

LA PLANEACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS TOMANDO EN CUENTA LAS NECESIDADES EMPRESARIALES E INDIVIDUALES SE FUNDAMENTA EN LA CONCEPTUALIZACIÓN DE UN PROCESO EDUCATIVO SISTEMÁTICO QUE INCLUYE EXPECTATIVAS A CORTO Y LARGO PLAZO, LAS CUÁLES DEBERÁN EVALUARSE A TRAVÉS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MODELO PARA DETERMINAR EL BENEFICIO-COSTO DE SU IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO.

POR ÚLTIMO ES IMPORTANTE ANALIZAR LA SITUACIÓN DE NACIMIENTO, CONSOLIDACIÓN O MADUREZ EN QUE SE ENCUENTRE LA EMPRESA A FIN DE DETERMINAR SU FACTIBILIDAD DE APLICACIÓN TOTAL O DE ALGUNAS DE SUS FASES.

## II. MARCO TEORICO

EN LA ACTUALIDAD LAS EMPRESAS POR EL GRADO TAN ELEVADO Y AGRESIVO DE SUS COMPETIDORES, ASÍ COMO POR LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS, EN CALIDAD, SERVICIO Y PRECIO REQUIEREN CONTAR CON UN EQUIPO DE EJECUTIVOS QUE DIRIJAN LOS ESFUERZOS DE LA ORGANIZACIÓN AL LOGRO DE LOS RESULTADOS PLANEADOS, ES POR ESO QUE, COMO LO INDICA PETER F. DRUCKER "LA PROSPERIDAD, SI NO LA SOBRE VIVENCIA DE TODA EMPRESA, DEPENDE DEL DESEMPEÑO DE SUS DIRECTIVOS DEL MAÑANA... LA DEMANDA NUMÉRICA DE DIRECTIVOS CRECE CONSTANTEMENTE".\*

ES ASÍ QUE SE HACE PATENTE LA NECESIDAD DE CONTAR CON UN SISTEMA DE DESARROLLO EJECUTIVO QUE RESPONDA A LA MISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA, Y QUE A SU VEZ PERMITA A ESTE SEGMENTO OCUPACIONAL MAYORES NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO Y AUTORREALIZACIÓN COMO INDIVIDUOS.

SE HACE ÉNFASIS QUE SE REQUIERE DE UN SISTEMA PORQUE ..."MUCHOS FRACASOS DEL DESARROLLO DE LOS GERENTES PUEDEN ATRIBUIRSE A UN ENFOQUE ASISTÉMICO DEL ENTRENAMIENTO. MUCHO TIEMPO Y DINERO SE HA GASTADO EN EL DESARROLLO DE LOS GERENTES QUE NO CUMPLE SU COMETIDO".\*\*

DADA ESTA SITUACIÓN, EL PRESENTE TRABAJO A TRAVÉS DE UNA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL PRETENDE FUNDAMENTAR UN MODELO DE DESARROLLO EJECUTIVO CON CARACTERÍSTICAS TEÓRICAS Y PRAGMÁTICAS, PARA QUIENES REALICEN....

\* CITADO EN GONZÁLEZ (P.1)

\*\* KOONTZ Y WEIHRICH (P.413)

ACTIVIDADES DESTINADAS AL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS U ORGANIZACIONES QUE POR SU MAGNITUD SEA VIABLE EL IMPULSO, CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE SUS EJECUTIVOS.

EN EL ENTENDIDO QUE ...."CADA MODELO TIENE SU VALOR EN SU CONTEXTO Y EN LA MEDIDA QUE SEA BIEN COMPRENDIDO EN OTROS AMBIENTES, PODRÁ DIVERSIFICARSE SU APLICACIÓN, CLARO ESTÁ, A TRAVÉS DE AJUSTES SEGÚN LAS NECESIDADES".\*

LOS ALCANCES DE ESTE MODELO DEPENDEN DE LA ALTA DIRECCIÓN POR SER CONCEBIDO COMO UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y DEBIDO A QUE ...."EL APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN DEBERÁ IR MÁS ALLÁ DE UNA DECLARACIÓN DE POLÍTICAS ACERCA DE LA CAPACITACIÓN. PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS, DEBERÍA INCLUIR SU INTERVENCIÓN".\*\*

EL MODELO CONCIBE DE MANERA INTEGRAL LA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE EJECUTIVOS YA QUE COMO LO INDICA PETER F. DRUCKER ...."LA PREPARACIÓN DE LOS GERENTES ES UNA TRIPLE RESPONSABILIDAD: ANTE LA EMPRESA, ANTE LA SOCIEDAD Y ANTE EL INDIVIDUO. Y SI ES FACTIBLE MEJORAR A LA PERSONA INTEGRALMENTE, ENTONCES LOS BENEFICIOS IRÁN MAS ALLA DE LA EMPRESA, A LA SOCIEDAD EN LA QUE CADA EMPLEADO VIVE".\*\*\*

\* VALTIERRA (P.23)

\*\* KOONTZ Y WEIHRICH (P.414)

\*\*\* CITADO EN ACOSTA (P.1)

EL MODELO DE DESARROLLO EJECUTIVO SE DIRIGE A TODOS LOS MIEMBROS QUE TIENEN UNA POSICIÓN DE ESTE NIVEL Y LOS QUE PRETENDEN TENERLO DE ACUERDO A UNA PLANEACIÓN Y DESARROLLO INDIVIDUAL Y EMPRESARIAL, ESTO ES INDISPENSABLE PORQUE ..."LOS PROGRAMAS DEBERÁN SER ASEQUIBLES A TODOS LOS EMPLEADOS CON APTITUDES QUE ASPIREN A UNA CARRERA EN ADMINISTRACIÓN Y DEBERÁN BASARSE EN PREMISAS LÓGICAS".\*

ASÍ TAMBIÉN UNO DE LOS DOS PRINCIPIOS QUE PLANTEA EL DR. DRUCKER PARA EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS ES..."DEBE ABARCAR A TODOS LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA: UNA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA DE DAR OPORTUNIDAD A TODOS DE MEJORAR Y DESARROLLARSE".\*\*

EL CONCEPTO EJECUTIVO PRESENTA DIVERSOS ENFOQUES Y ES MOTIVO DE ESTE TRABAJO RESUMIR ALGUNAS DE LAS CARACTERÍSTICAS MAS RELEVANTES QUE IDENTIFICAN A ESTE SER EN OCASIONES "ETÉREO" POR LA DIVERSIDAD DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES QUE ADQUIERE, Y NOMBRADO TAMBIÉN DE DIVERSAS MANERAS COMO SON: DIRECTIVO, GERENTE Y ADMINISTRADOR, ENTRE OTRAS. PARA EFECTOS DE ESTE TRABAJO ESTAS DENOMINACIONES LAS CONSIDERAMOS COMUNES AL TÉRMINO EJECUTIVO. EN ESTA INVESTIGACIÓN SE DESTACA QUE EL CONCEPTO EJECUTIVO COMPRENDE AQUELLAS PERSONAS QUE REALIZAN FUNCIONES DE ADMINISTRADORES Y QUE "CONSTITUYEN UN MARCO DE TRABAJO ADECUADO EN TORNO AL CUAL SE ORGANIZA EL CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO".\*\*\*

\* KOONTZ Y WEIHRICH (P.413)

\*\* CITADO EN ACOSTA (P.3)

\*\*\* KOONTZ/ O' DONELL (P.69)

IMPLÍCITAMENTE TIENEN LA RESPONSABILIDAD DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN DE PERSONAL, DIRECCIÓN Y CONTROL DEL ÁREA CORRESPONDIENTE A SU POSICIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. DE ESTA MANERA UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL EJECUTIVO ES APLICAR LAS TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, ENTENDIENDO ESTA COMO "LA FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, QUE PROCURA EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y QUE PARA ELLO SE VALE DE DIFERENTES MEDIOS QUE INTERCONECTADOS DETERMINAN EL PROCESO ADMINISTRATIVO".\*

ASÍ TAMBIÉN SE DENOMINA EJECUTIVO AL INDIVIDUO QUE UTILIZA EL PODER QUE LE DA SU SISTEMA ORGANIZACIONAL Y ADEMÁS EL LIDERAZGO, QUE ES LA ADHESIÓN DE LA GENTE QUE LO SIGUE PORQUE EN ALGUNA MEDIDA LE TIENEN CONFIANZA DE QUE LOS VA A LLEVAR A SUS FINES.

POR PODER ENTENDEMOS "LA CAPACIDAD DE LOS INDIVIDUOS O DE LOS GRUPOS PARA INDUCIR O INFLUIR EN LAS CREENCIAS O ACCIONES DE OTRAS PERSONAS O GRUPOS". \*\*

ADEMÁS ESTE PODER LLEVA IMPLÍCITO UNA AUTORIDAD ORGANIZACIONAL QUE SE DEFINE COMO "EL DERECHO DE UN PUESTO (Y, A TRAVÉS DE ESTE, EL DERECHO DEL QUE OCUPA EL PUESTO) A EJERCER DISCRECIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES QUE AFECTAN A OTRA PERSONA". \*\*\*

\* VALTIERRA (P.12)

\*\* KOONTZ Y WEHRICH (P. 236)

\*\*\* ÍDEM (P.317)

EN EL FACTOR LIDERAZGO TOMAREMOS COMO REFERENCIA TRES DEFINICIONES, LA DE KEITH Y NEWSTRON QUE INDICA QUE LIDERAZGO ES "EL PROCESO DE ALENTAR Y AYUDAR A LOS DEMÁS PARA QUE TRABAJEN CON ENTUSIAMO HACIA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS".\*

Y LA DE HODGETTS Y ALTMAN QUE LO DEFINEN COMO "EL PROCESO DE INFLUIR EN LAS PERSONAS PARA ENCAUSAR SUS ESFUERZOS HACIA LA CONSECUCCIÓN DE UNA META O METAS ESPECÍFICAS. FUENTES BÁSICAS: POSICIÓN DE PODER Y DISPOSICIÓN DEL SUBORDINADO POR OBEDECER".\*\*

Y POR ULTIMO KOONTZ Y WEIHRICH LO DESCRIBEN COMO "EL ARTE O PROCESO DE INFLUIR EN LAS PERSONAS PARA QUE SE ESFUERCEN CON BUENA DISPOSICIÓN Y ENTUSIASTAMENTE HACIA LA CONSECUCCIÓN DE METAS GRUPALES".\*\*\*

ESTAS DEFINICIONES RESALTAN TRES ASPECTOS FUNDAMENTALES: QUE ES UN PROCESO, LAS RELACIONES ENTRE EL LÍDER Y SU GRUPO, Y SU PROPÓSITO QUE ES LA CONSECUCCIÓN DE METAS Y OBJETIVOS.

DE ÉSTAS, SU PROPÓSITO Y LAS RELACIONES SON FACTORES QUE HAN ESTUDIADO DIVERSOS ESPECIALISTAS PARA FORMULAR SUS TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO.

\* KOONTZ Y WEIHRICH (P.706)

\*\* HODGETTS Y ALTMAN (P.198)

\*\*\* KOONTZ Y WEIHRICH (P.496)

ASÍ, TANNEBA-SCHMIDT, BLAKE Y MOUNTON Y HERSEY-BLANCHARD COINCIDEN QUE EL "LIDERAZGO ES LA RELACIÓN RESULTANTE DE DOS VARIABLES: LA CONDUCTA DE TAREA Y LA CONDUCTA DE RELACIÓN".\*

TAMBIÉN HERSEY Y BLANCHARD HABLAN DE UNA TERCERA VARIABLE, LA MADUREZ DE LOS SEGUIDORES.

ADEMÁS DE ESTAS CARACTERÍSTICAS EXISTEN OTRAS, NO DE MENOR RELEVANCIA QUE CONFORMAN EL QUEHACER EJECUTIVO COMO SON LA COMUNICACIÓN, ENTENDIENDO ÉSTA COMO "LA TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN Y LA COMPRESIÓN ENTRE DOS PERSONAS. ES UNA MANERA DE CONOCER LAS IDEAS, HECHOS, PENSAMIENTOS, SENTIMIENTOS Y VALORES DE LOS DEMÁS".\*\*

LA MOTIVACIÓN ES OTRA CARACTERÍSTICA RELEVANTE Y JONES LA HA DEFINIDO "...COMO ALGO RELACIONADO CON LA FORMA EN QUE LA CONDUCTA SE INICIA, SE ENERGIZA, SE SOSTIENE, SE DIRIGE, SE DETIENE, Y CON EL TIPO DE REACCIÓN SUBJETIVA QUE ESTA PRESENTE EN LA ORGANIZACIÓN MIENTRAS SE DESARROLLA ESTO."\*\*\*

ES NECESARIO RECORDAR QUE LOS EMPLEADOS MOTIVADOS SON AQUELLOS QUE CONSIDERAN QUE SU TRABAJO LES AYUDA A ALCANZAR SUS METAS IMPORTANTES

\* CITADO EN RODRÍGUEZ (P.81)

\*\* KEITH Y NEWSTRON (P.82)

\*\*\* CITADO EN HODGETTS (P.95)

"UN GERENTE QUE CUANDO MENOS CONOZCA EL ESTADO ACTUAL DE LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN Y SUS ELEMENTOS ESTARÁ MÁS CONSCIENTE DE LA NATURALEZA Y FUERZA DE LAS NECESIDADES HUMANAS Y TENDRÁ MAYOR CAPACIDAD PARA DEFINIR Y DISEÑAR MEDIOS DE SATISFACERLOS Y ADMINISTRAR".\*

OTRA CARACTERÍSTICA RELEVANTE ES LA CAPACIDAD TÉCNICA DEL EJECUTIVO, ES DECIR "EL CONOCIMIENTO Y HABILIDAD DE LA PERSONA EN CUALQUIER TIPO DE PROCESO O TÉCNICA".\*\* AUNADA A ESTA CARACTERÍSTICA ESTÁ LA EXPERIENCIA COMO PARTE FUNDAMENTAL EN EL PERFIL DEL EJECUTIVO.

EN RESUMEN, DE ACUERDO A LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA REALIZADA SOBRE LOS FACTORES Y CARACTERÍSTICAS RELEVANTES QUE DEFINEN AL PUESTO EJECUTIVO Y QUE SERVIRÁN DE BASE AL MODELO SON:

- CAPACIDAD ADMINISTRATIVA
  - LIDERAZGO
  - PODER Y AUTORIDAD
  - COMUNICACION
  - MOTIVACION
- CAPACIDAD TECNICA Y EXPERIENCIA

\* KONTZ Y WEHRICH (P.498)

\*\* DAVIS Y NEWSTRON (P.402)

TODO LO ANTERIOR CON LA FINALIDAD DE PRODUCIR LOS RESULTADOS PLANEADOS EN SU GESTIÓN EJECUTIVA...“EN UN SENTIDO MUY REAL, EN TODO TIPO DE ORGANIZACIONES, YA SEA LUCRATIVAS O NO, EL OBJETIVO LÓGICO Y PÚBLICAMENTE DESEABLE DE TODOS LOS GERENTES DEBERÁ SER UN SUPERHÁBIT”.\*

EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS ES UNA NECESIDAD INHERENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN QUE SE ELEVAN POR EL GRADO DE INTEGRACIÓN CON LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES. "CUALQUIER SISTEMA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DEBE TRATAR DE HACER ENCAJAR LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN CON LAS DEL INDIVIDUO".\*\* POR TANTO EXISTE LA NECESIDAD DE PROYECTAR UN PLAN DE CARRERA QUE MARQUE EL RUMBO O CAMINO DONDE SE CONDUCTIRÁ EL CRECIMIENTO DE LOS EJECUTIVOS, PARTIENDO DE LOS PUESTOS ACTUALES Y LOS SIGUIENTES, Y .....“DECIDIR LA MEJOR MANERA DE UTILIZAR LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN, DE ASEGURAR SU NIVEL ÓPTIMO DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO, Y DE ASEGURAR ALTOS Y CONTINUADOS NIVELES DE ACTUACIÓN A LO LARGO DE LA CARRERA ACTIVA DE TODOS LOS EMPLEADOS Y GERENTES”\*\*\*.

EN RESUMEN ES NECESARIO ENFATIZAR, LA NECESIDAD DE ENCAUZAR UN PLAN DE CARRERA PARA FORMAR EJECUTIVOS EN UNA ORGANIZACIÓN, DEBIDO A QUE LA ....

\* DAVIS Y NEWSTRON (P.402)

\*\* SCHEIN (P.7)

\*\*\* ÍDEM (P.19)

DEMANDA ES CONTAR CON LÍDERES QUE SEPAN ADMINISTRAR LOS ESFUERZOS DE LOS RECURSOS HUMANOS (GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO), MATERIALES, FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS PARA LOGRAR LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

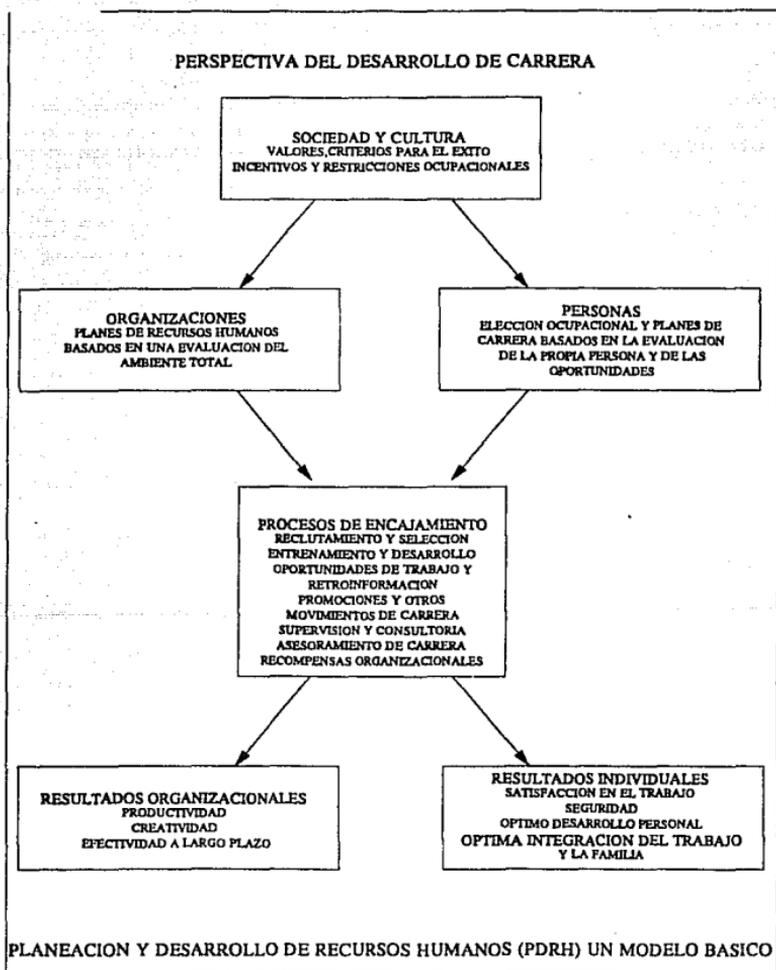
LAS ORGANIZACIONES SON DEPENDIENTES DE LA ACTUACIÓN DE SU PERSONAL Y EL PERSONAL ES DEPENDIENTE DE QUE LAS ORGANIZACIONES LE PROPORCIONEN TRABAJO Y OPORTUNIDADES DE CARRERA, EL PROBLEMA ES COMO INTEGRAR SUS RESPECTIVAS NECESIDADES, NO SOLO EN EL MOMENTO DE QUE EL INDIVIDUO INGRESA A LA ORGANIZACIÓN, SINO TAMBIÉN A LO LARGO DE TODA LA CARRERA O HISTORIA DE VIDA DE LA PERSONA O DE LA ORGANIZACIÓN.

"EL CONCEPTO DE CARRERA TIENE SIGNIFICADO TANTO PARA EL INDIVIDUO QUE OCUPA EL PUESTO( LA CARRERA INTERNA) COMO PARA LA ORGANIZACIÓN QUE TRATA DE ESTABLECER UNA TRAYECTORIA RAZONABLE DE DESARROLLO PARA LOS EMPLEADOS A LO LARGO DE SU VIDA DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN( LA CARRERA EXTERNA)"\*

SCHEIN ESTABLECE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS QUE SE APEGA EN LO GENERAL A LOS REQUERIMIENTOS QUE SE ESTABLECEN EN ESTA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS ELEMENTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN EL DESARROLLO DE CARRERA DE EJECUTIVOS.(FIGURA 1)

\* SCHEIN (P.1)

FIGURA 1



EL DIAGRAMA MUESTRA LOS DIVERSOS ELEMENTOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS AL ANALIZAR EN FORMA COMPLETA LA INTERACCIÓN DEL INDIVIDUO CON LA ORGANIZACIÓN. PRIMERO, TANTO EL INDIVIDUO COMO LA ORGANIZACIÓN EXISTEN DENTRO DE UNA SOCIEDAD: UNA ESTRUCTURA SOCIAL, UNA CULTURA, UN SISTEMA DE VALORES QUE DEFINE LAS OCUPACIONES, LOS CRITERIOS PARA EL ÉXITO Y LAS TRAYECTORIAS ESPERADAS A LO LARGO DE SU VIDA.

ES IMPORTANTE RECONOCER QUE LA CULTURA, A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE VALORES, INFLUYE TANTO EN LA ORGANIZACIÓN COMO EN EL INDIVIDUO EN TÉRMINOS DE LO QUE SE CONSIDERA UNA BUENA CARRERA, UN TRABAJO ADECUADO, UN NIVEL ADECUADO DE AMBICIÓN, ETC.

EN EL CENTRO DEL DIAGRAMA, SE SEÑALAN LOS "PROCESOS DE ENCAJAMIENTO" QUE PONEN EN CONTACTO AL INDIVIDUO Y A LA ORGANIZACIÓN, IDEALMENTE, EN UNA RELACIÓN MUTUAMENTE PROVECHOSA. EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCIÓN, EL ENTRENAMIENTO, LA ASIGNACIÓN DE PUESTOS, LA EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN O DESEMPEÑO, LAS PROMOCIONES, ETC., SE CONSIDERAN COMO PROCESOS DE ENCAJAMIENTO.

SI LOS PROCESOS DE ENCAJAMIENTO FUNCIONAN EN UNA FORMA ÓPTIMA, LA ORGANIZACIÓN Y EL INDIVIDUO RESULTARÁN BENEFICIADOS, A TRAVÉS DE MAYORES NIVELES DE PRODUCTIVIDAD, CREATIVIDAD Y EFECTIVIDAD A LARGO PLAZO PARA LA ORGANIZACIÓN Y DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, SEGURIDAD, ÓPTIMO DESARROLLO PERSONAL Y ÓPTIMA INTEGRACIÓN DEL TRABAJO Y LA FAMILIA PARA EL INDIVIDUO.

LOS CONCEPTOS EXPUESTOS MARCAN UNA DIRECTRIZ EN LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, PARA FUNDAMENTAR EL MODELO DE DESARROLLO EJECUTIVO.

PARA ESTABLECER LOS ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL ANALISIS EMPRESARIAL, SE REVISÓ Y ANALIZÓ INFORMACIÓN SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, DEBIDO A QUE ES UN ENFOQUE ORIENTADO EL PROCESO Y COMO SE MENCIONÓ EN EL CURSO DEL MISMO NOMBRE, QUE SE IMPARTIÓ POR INNOVACIÓN. INFORMACIÓN TECNOLÓGICA, ES UN "PROCESO CONTINUO, FLEXIBLE E INTEGRAL QUE GENERA UNA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN, CAPACIDAD QUE DA A LOS DIRECTIVOS LA POSIBILIDAD DE DEFINIR LA EVOLUCIÓN, EN FUNCIÓN DE SU SITUACIÓN INTERNA Y LAS OPORTUNIDADES ACTUALES Y FUTURAS QUE OFRECE EL ENTORNO". ASÍ TAMBIÉN SE DEFINE COMO "EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL LA GERENCIA EVALÚA E INTEGRA EN LAS DECISIONES DE POLÍTICA TANTO EL ESTADO ACTUAL COMO LA REPERCUSIÓN FUTURA DE LOS CAMBIOS EN SU MEDIO DE OPERACIÓN".\*

ES ASÍ QUE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HA TOMADO SU PARTICIPACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN A PARTIR DE 1970 "SURGIÓ POR PRIMERA VEZ UNA FORMULACIÓN DE PLANES ORIENTADA AL EXTERIOR DE LA EMPRESA", SU MODALIDAD AMPLIA LA EVOLUCIÓN DE ESTA DISCIPLINA Y LA CARACTERIZA CON ENFOQUE DE ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN "EN ESTE NIVEL LA GERENCIA DEFINE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, ESTABLECE LAS METAS A LARGO PLAZO Y ESCOGE ESTRATEGIAS FORMULADAS PARA CONGEGUIR LOS OBJETIVOS".\*\*\*

\* ALPANDER( P.24)

\*\* FERNÁNDEZ Y MARTÍNEZ (P.29)

\*\*\*STANTON Y FUTRELL (P.48)

ESTE ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN ES VITAL PARA QUE SE CONSOLIDE Y SE DESARROLLE LA EMPRESA, SOBRE TODO EN SITUACIONES QUE REQUIEREN UNA RECONVERSIÓN INMEDIATA.

ASIMISMO, OBSERVAR LA RESPONSABILIDAD DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL PLANTEAMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS GENERALES, IMPLICA CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMIENTO QUE LOS EJECUTIVOS DEBEN DE SEGUIR, PARA QUE SEA COMPATIBLE CON LA MISIÓN DE VALORES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA. "EL MEDIO DETERMINA EL DESTINO DE LA ORGANIZACIÓN EN DOS NIVELES:

A) DIRECTAMENTE, A TRAVÉS DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES QUE OFRECE, E

B) INDIRECTAMENTE, A TRAVÉS DE LOS HOMBRES QUE LA COMPONEN Y QUE SON PRODUCTO DEL MEDIO".\*

LA PARTICIPACIÓN Y EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN, DETERMINA EL ESTILO QUE SE GENERARÁ PARA INCURSIONAR EN EL MERCADO RESPECTIVO.

TAMBIÉN MARCA LA PAUTA PARA ENTENDER LA SITUACIÓN Y EVOLUCIÓN EN TORNO EN QUE LA EMPRESA OPERA, DADO QUE EN BASE A LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES QUE PRESENTA ÉSTE, SE DETECTA QUE ESTRATEGIAS SE HAN FORMULADO Y/O IMPLANTADO.

\* INNOVACIÓN (P.2)

ES ASÍ QUE " EL AMBIENTE EXTERNO PRESENTE Y FUTURO DEBE EVALUARSE EN TÉRMINOS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES. LA EVALUACIÓN SE CONCENTRA EN FACTORES ECONÓMICOS, SOCIALES, POLÍTICOS, LEGALES, DEMOGRÁFICOS Y GEOGRÁFICOS".\*

REALIZAR EL ANÁLISIS EMPRESARIAL COMO PRIMERA FASE DEL MODELO TOMANDO COMO REFERENCIA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, SIRVE COMO GUÍA SOBRE EL COMPORTAMIENTO Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN SU ENTORNO, ASÍ COMO SU DEFINICIÓN COMO NEGOCIO. TENER PRESENTE LOS PRODUCTOS QUE SE GENERAN REPRESENTA LA DEMANDA, EN FUNCIÓN DE LA NECESIDAD DEL CLIENTE, EL MERCADO TIPO, ASÍ COMO LA TECNOLOGÍA CON QUE SE CUENTA Y SUS ALCANCES. LA COMPETITIVIDAD ES BÁSICA LO QUE CONLLEVA A UNA FACTIBILIDAD DE CRECIMIENTO. NO SE PLANEA LA VIABILIDAD, EFECTO QUE SE PROYECTA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE PERMANENCIA EN EL MERCADO, (QUE SE DE), POR EL HECHO DE QUE EN LA FASE DE ANÁLISIS EMPRESARIAL SE TOMAN ELEMENTOS PRIMORDIALES PARA PROYECTAR EL DESARROLLO DEL EJECUTIVO.

REALIZAR LA REVISIÓN DOCUMENTAL SOBRE ESTA FASE, APUNTA INDICADORES SOBRE EL DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO DEL CICLO DE VIDA EMPRESARIAL Y ASÍ PLANEAR ESTRATÉGICAMENTE EL DESARROLLO DEL EJECUTIVO, DE ACUERDO A LAS PROBABILIDADES DE ÉXITO Y EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

\* KOONTZ Y WEHRICH P.(123)

SI NO SE DAN CONDICIONES FAVORABLES, EL EJECUTIVO ESTARÁ LIMITADO PARA AVANZAR EN LOS NIVELES JERÁRQUICOS, ENTONCES SE DEBERÁ PROYECTAR ALTERNATIVAS DE DESARROLLO, PARA ORIENTAR "LA SATISFACCIÓN " DEL EJECUTIVO EN EL PUESTO QUE DESEMPEÑA.

OBSÉRVESE COMO REFERENCIA LO QUE PLANTEA GUVENC G. ALPANDER " EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS SUELE COMENZAR SOLO DESPUÉS DE ESTABLECER LAS MISIONES BÁSICAS, LOS OBJETIVOS COMERCIALES GENERALES Y LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS".\* EN LA OBRA ANTES CITADA SE OBSERVA EL ESQUEMA:(FIGURA 2)



Figura 2 Integración vertical y horizontal en las acciones de personal

\* ALPANDER (P.26)

EL ESQUEMA DETERMINA LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: CONDICIONES DEL MERCADO, CAMBIOS TECNOLÓGICOS, LA SITUACIÓN ECONÓMICA, CONSIDERACIONES FINANCIERAS Y CONSIDERACIONES EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS POR LO QUE, "PARA QUE LOS PLANES ESTRATÉGICOS SEAN EFECTIVOS, DEBEN SER PRAGMÁTICOS, SISTEMÁTICOS E INTEGRALES. POR LO TANTO, QUIENES LOS ELABORAN DEBEN DE PREVER LOS OBSTÁCULOS EN LAS ETAPAS DE FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA"

EN CONCLUSIÓN, SI NO SE CUENTA CON EL ANÁLISIS EMPRESARIAL, EL PROGRAMA DE DESARROLLO DEL EJECUTIVO, PRESENTARÁ MÁS QUE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, Y ES QUE EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO QUE DEBERÁN SER LOGRADOS POR LA ORGANIZACIÓN, IMPLICA TAMBIÉN LA PLANEACIÓN A MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE SERÁN LOS ENCARGADOS DE REALIZARLOS.

EN LO QUE RESPECTA A LA SEGUNDA FASE DEL MODELO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, ÉSTE SE ENFOCA A LA REVISIÓN DE LA SITUACIÓN QUE TIENE LA EMPRESA PARA VISUALIZAR SU CONFORMACIÓN O ESTRUCTURACIÓN, POR ELLO EN PRINCIPIO SE PROCEDIÓ A REVISAR LO CONCERNIENTE A OBJETIVOS, QUE DETERMINAN HACIA DONDE LLEGARÁ LA EMPRESA. LOS OBJETIVOS; SE DERIVAN DE LAS METAS Y SUELEN SER A CORTO PLAZO, ESPECÍFICOS Y MENSURABLES.

\* ALPANDER (P.29)

"JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA, ACEPTA TRES CATEGORÍAS DE OBJETIVOS EN LA EMPRESA MODERNA:

- OBJETIVO DE SERVICIO, DIRIGIDO A CONSUMIDORES Y USUARIOS,
- OBJETIVO SOCIAL, DIRIGIDO A COLABORADORES, GOBIERNO, COMUNIDAD, Y
- OBJETIVO ECONÓMICO DIRIGIDO A INVERSIONISTAS Y EMPRESARIOS".\*

DE ESTE MODO, ASÍ COMO LAS METAS DERIVAN DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, SUS OBJETIVOS DERIVAN DE LAS METAS. "METAS SE REFIERE A UN ESTADO O CONDICIÓN FUTURA QUE, CUANDO SE ALCANCE, CONTRIBUYA AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN."\*\*

UNA META ES RELATIVAMENTE, MÁS CONCRETA Y ESPECÍFICA "MISIÓN SE REFIERE AL PROPÓSITO AMPLIO AL QUE LA SOCIEDAD ESPERA QUE SIRVA LA ORGANIZACIÓN... MISIONES SON LOS NEXOS ENTRE EL MEDIO TÉCNICO Y LA ORGANIZACIÓN".\*\*

LOS OBJETIVOS ESTABLECEN LOS RESULTADOS FINALES Y LOS GENERALES SON SUSTENTADOS POR SUBOBJETIVOS, FORMANDO UNA JERARQUÍA Y TAMBIÉN UNA RED. POR ELLO PARA DETERMINAR LOS OBJETIVOS O PROPÓSITOS DE UNA EMPRESA, ES NECESARIO CONSIDERAR QUE..."LAS ORGANIZACIONES Y LOS ADMINISTRADORES TIENEN MÚLTIPLES OBJETIVOS, LOS QUE MUCHAS VECES SON INCOMPATIBLES Y PUEDEN PRODUCIR CONFLICTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, DEL GRUPO Y ENTRE INDIVIDUOS".\*\*\*

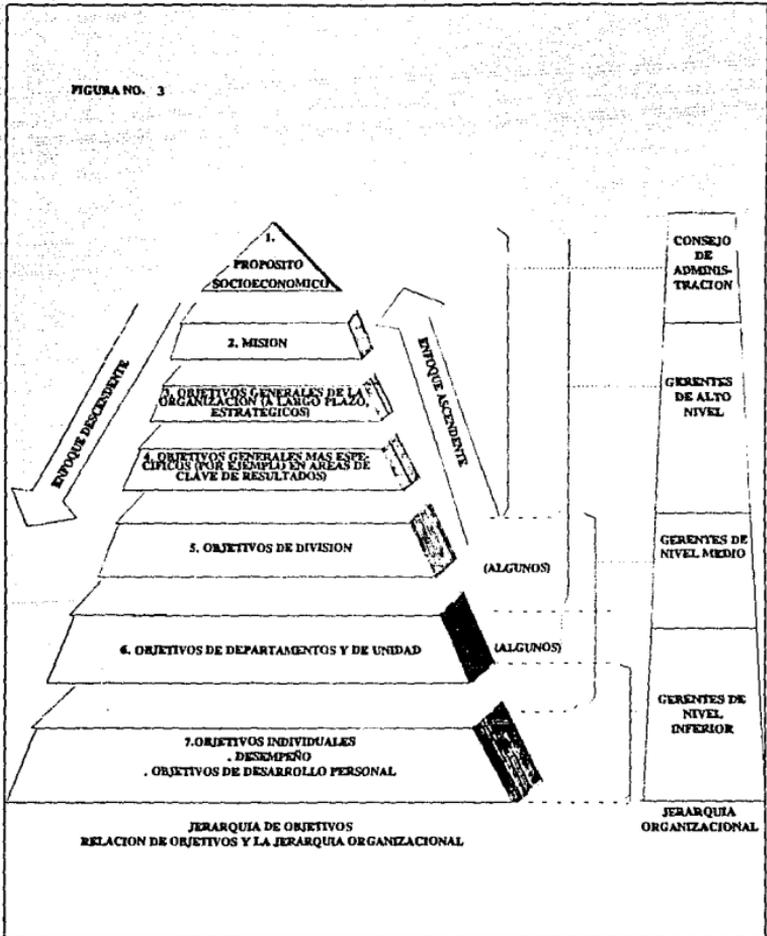
COMO SE OBSERVA EN LA (FIGURA 3) LOS OBJETIVOS FORMAN UNA JERARQUÍA, QUE ABARCA DESDE LOS MÁS AMPLIOS HASTA LOS INDIVIDUALES Y ESPECÍFICOS.

\* IVANEVICH (P.42)

\*\*ÍDEM

\*\*\* KOONTZ/ O' DONELL (P.138)

FIGURA NO. 3



"TANTO LOS OBJETIVOS COMO LOS PROGRAMAS DE PLANEACIÓN FORMAN POR LO GENERAL UNA RED DE RESULTADOS Y ACONTECIMIENTOS DESEADOS. SI LOS OBJETIVOS NO ESTÁN INTERCONECTADOS Y NO SE SUSTENTAN ENTRE SI, LAS PERSONAS SEGUIRÁN RUTAS QUE PARECERÁN BUENAS PARA SU PROPIO DEPARTAMENTO PERO DESASTROSAS PARA LA COMPAÑÍA COMO UN TODO".

DENTRO DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ES IMPORTANTE DEFINIR EL CONCEPTO ORGANIZACIÓN QUE "ES IDENTIFICAR Y AGRUPAR LAS ACTIVIDADES REQUERIDAS DE ACUERDO CON LA PLANEACIÓN, DEFINIENDO Y DELEGANDO RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD Y ESTABLECIENDO RELACIONES TALES QUE LAS PERSONAS INTEGREN EQUIPOS DE TRABAJO. TAMBIÉN INCLUYE PERSONAL ADECUADO".\*\*

REVISAR LOS ENFOQUES DE ORGANIZACIÓN, DETERMINA MANEJAR EL CRITERIO DE UBICAR A UNA EMPRESA PARA PODER IDENTIFICAR EL TIPO DE ORGANIZACIÓN, SI ES FORMAL O INFORMAL.

EN FORMAL UBICAMOS EL ENFOQUE COMO LO DESCRIBE BARNARD: "CONSIDERA A UNA ORGANIZACIÓN DE TIPO FORMAL, CUANDO LAS ACTIVIDADES DE DOS O MÁS PERSONAS ESTÁN DELIBERADAMENTE COORDINADAS PARA EL LOGRO DE CIERTOS OBJETIVOS. AFIRMA QUE LA EXISTENCIA DE UN PROPÓSITO COMÚN CONSCIENTE ES LA ESENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN FORMAL Y QUE ESTA EXISTE CUANDO LA PERSONA: (1) PUEDEN COMUNICARSE ENTRE SI (2) ESTÁN DISPUESTAS AYUDAR Y (3) COMPARTEN UN PROPÓSITO COMÚN".\*\*\*

\* RODRÍGUEZ (P.19)

\*\* KOONTZ /O'DONELL (P.138 Y 139)

\*\*\* (DEM (P.253)

BARNARD DEFINE ORGANIZACIÓN INFORMAL COMO "CUALQUIER ACTIVIDAD DE GRUPO QUE NO TIENE OBJETIVOS EXPLÍCITOS, AUNQUE EVENTUALMENTE PUEDA CONTRIBUIR AL LOGRO DE FINES COMUNES".\*

UN ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN ES EL ORGANIGRAMA CON QUE CUENTA O QUE SE CLASIFIQUE LA EMPRESA YA QUE INDICA LOS NIVELES DE MANDO, AGRUPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y DE LOS EMPLEADOS EN LAS ÁREAS DE TRABAJO; PERMITIENDO DETECTAR COMO ESTÁ CRECIENDO LA ORGANIZACIÓN. "SE DEBE GRAFICAR TODA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN, INCLUYENDO LAS DEFICIENTES, PORQUE UNA GRÁFICA SOLO INDICA LA FORMA EN QUE LOS DEPARTAMENTOS SE RELACIONAN A LO LARGO DE LAS PRINCIPALES LÍNEAS DE AUTORIDAD".\*\*

LOS NIVELES JERÁRQUICOS DENOTAN EL LIDERAZGO DENTRO DE UNA EMPRESA, CONSIDERANDO QUE EL LIDERAZGO ES UN PROCESO DE INFLUENCIA SOBRE EL EQUIPO PARA ALCANZAR RESULTADOS.

ES FUNDAMENTAL IDENTIFICAR EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE SE TIENE, COMO SE MANEJA Y EJERCE, ASÍ COMO LOS NIVELES ASCENDENTES DE ACUERDO A LA FORMA EN QUE ESTÉ ORGANIZADA LA EMPRESA. DE AQUÍ SE DESPRENDE EL CONTAR CON UNA DESCRIPCIÓN OBJETIVA DE LAS ÁREAS DE TRABAJO Y SU UBICACIÓN, TOMANDO EN CUENTA LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS Y DE STAFF, Y ASÍ COMO SUS PROCESOS DE OPERACIÓN.

\* CITADO EN KOONTZ / O' DONELL (P.254)

\*\* [DEM (P.398)

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA COMO ESTRUCTURA DEFINE LOS NIVELES Y POSICIONES JERÁRQUICAS, INDICANDO EL CAMINO QUE UN EJECUTIVO DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA Y FORMACIÓN PROFESIONAL DEBE SEGUIR EN ASCENSO O TRANSFERENCIA

EN EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL ES IMPORTANTE ANALIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR LO QUE SE HACE NECESARIO DEFINIR EL TÉRMINO DE CULTURA. HODGETTS Y ALTMAN LO DEFINEN, COMO EL "CONJUNTO DE CREENCIAS, VALORES Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LAS SOCIEDADES HUMANAS PARA ASOCIARSE EN SU AMBIENTE. LOS CONTEMPORÁNEOS COMPARTEN ESTOS ASPECTOS Y TRANSMITEN DE UNA GENERACIÓN A OTRA".\*

APLICANDO ESTE CONCEPTO AL AMBIENTE ORGANIZACIONAL, SE DEFINE COMO CULTURA ORGANIZACIONAL "AL CONJUNTO DE SUPOSICIONES, CREENCIAS, VALORES Y NORMAS QUE COMPARTEN SUS MIEMBROS".\*\*

CON ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, INFOTEC DEFINE "CULTURA CORPORATIVA:

1. CONJUNTO DE VALORES COMUNES O DE CREENCIAS DOMINANTES QUE DEFINEN LAS PRIORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.
2. CONJUNTO DE NORMAS DE COMPORTAMIENTO, UNA CULTURA DEBE SER LO SUFICIENTEMENTE FUERTE QUE PERMITA EL DESARROLLO DE NORMAS DE COMPORTAMIENTO QUE INFLUENCIEN LAS DECISIONES Y LAS ACCIONES EN EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN, Y....

\* HODGETTS Y ALTMAN (P.436)

\*\* DAVIS Y NEWSTRON (P.52)

3. SÍMBOLOS Y ACTIVIDADES SIMBÓLICAS UTILIZADA PARA DESARROLLAR Y NUTRIR ESOS VALORES Y NORMAS COMPARTIDAS\*.

AUNADO A LO ANTERIOR Y PARA EFECTOS DE ESTE TRABAJO SE HACE UN ENLACE DE INVESTIGACIÓN, CON LO QUE DETERMINA KURT LEWIN EN SU TEORÍA DE CAMPO DE FUERZAS, DEBIDO A QUE AL IDENTIFICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PREVALECE, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE FUERZAS RESTRICTIVAS E IMPULSORAS, ARROJA INDICADORES A TRAVÉS DE LOS EJECUTIVOS, SOBRE LA DINÁMICA DE GRUPO QUE SE ESTÉ PRESENTANDO EN LA EMPRESA.

UNA VEZ ANALIZADO EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL, SE HACE NECESARIO REVISAR EL PUESTO, QUE SE DEFINE COMO "EL CONJUNTO DE OPERACIONES, CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES QUE FORMAN UNA UNIDAD DE TRABAJO ESPECIFICA E IMPERSONAL".\*

PARA ANALIZAR EL PUESTO SE DEBE CONTAR CON LAS DESCRIPCIONES Y PERFILES DE PUESTOS, DERIVADOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS, QUE ES UNA TÉCNICA QUE "TIENE COMO FINALIDAD CONOCER LO QUE CADA TRABAJADOR HACE Y LAS APTITUDES QUE REQUIERE PARA DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE EL PUESTO".\*\*

ADEMÁS DE LAS FUNCIONES BÁSICAS Y APTITUDES DEL TRABAJADOR, SE DEBEN ESTIPULAR A NIVEL EJECUTIVO, LAS PRINCIPALES ÁREAS DE RESULTADO FINAL DE LAS CUALES, ES RESPONSABLE Y LAS RELACIONES DE AUTORIDAD IMPLICADAS.

\* GRADOS (P.118)

\*\* ÍDEM

LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS "PLANTEA LA FUNCIÓN BÁSICA DEL PUESTO, LAS OPERACIONES, PRINCIPALES ÁREAS DE RESULTADOS FINALES DE LAS QUE EL ADMINISTRADOR RESPONSABLE, LAS RELACIONES DE REPORTE IMPLICADAS Y HACE REFERENCIA A LA TABLA VIGENTE DE AUTORIZACIONES Y DE APROBACIONES PARA CLASIFICAR LA AUTORIDAD DEL PUESTO.

LO ANTERIOR NOS LLEVA A LA NECESIDAD PRIORITARIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS A NIVEL EJECUTIVO, EN DONDE SE CONSIDEREN TRES PUNTOS PARA REALIZARLO:

"PRIMERO: TENER EN CONSIDERACIÓN AL PRINCIPIO ADMINISTRATIVO DE "EL HOMBRE ADECUADO PARA EL PUESTO ADECUADO".

SEGUNDO: SOBRE TODO EN EMPRESAS DE PEQUEÑA A MEDIANA MAGNITUD UN MISMO HOMBRE OCUPA VARIOS PUESTOS O REALIZA EN FORMA PERMANENTE CIERTAS FUNCIONES QUE DE HECHO NO CORRESPONDEN A SU PUESTO.

TERCERO: LA CONFUSIÓN ENTRE LA FUNCIÓN QUE SE REALIZA Y EL NIVEL O JERARQUÍA QUE SE TIENE".\*

LAS CARACTERÍSTICAS QUE SE REQUIEREN PARA OCUPAR EL PUESTO SON FUNDAMENTALES PARA EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS, DETERMINA LO QUE VA A HACER EN SU PUESTO, AUTORIDAD, OBJETIVOS, RESULTADOS Y ORIENTA EL RUMBO A SEGUIR EN SU FORMACIÓN. "LOS BENEFICIOS DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS SON LA ORIENTACIÓN QUE PROPORCIONAN PARA LA CAPACITACIÓN DE NUEVOS GERENTES, PARA DEFINIR LAS CUALIDADES DEL CANDIDATO Y ESTABLECER LOS NIVELES SALARIALES."\*\*

\* GRADOS (P.134)

\*\*KOONTS Y WEIHRICH (P. 317)

EN LO QUE RESPECTA A LOS INGRESOS ECONÓMICOS DEL EJECUTIVO SE INVESTIGÓ QUE ESTÁN EN FUNCIÓN A DIFERENTES FACTORES COMO: EL TIPO DE EMPRESA, POSICIÓN EN EL MERCADO DEL PUESTO, PERFIL DEL EJECUTIVO Y POSICIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA, ENTRE OTROS, YA QUE EL SUELDO Y EL PAQUETE DE PRESTACIONES SE MANEJAN A TRAVÉS DE DIFERENTES COMBINACIONES DEPENDIENDO DE LAS POLÍTICAS DE CADA EMPRESA.

CABE DESTACAR QUE ESTE ASPECTO GUARDA UN INTERÉS CRÍTICO, LA VARIABILIDAD DE INGRESOS REPERCUTE EN LA RETENCIÓN DE UN EJECUTIVO O DE LAS POSIBILIDADES DEL "PIRATEO" QUE SE MANEJA EN EL MERCADO LABORAL DE EJECUTIVOS.

LA INFORMACIÓN RECABADA SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO SON INSUMOS VALIOSOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS.

EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES ES LA PARTE MEDULAR DEL PROCESO DE DESARROLLO, PORQUE PERMITE CONOCER LAS NECESIDADES EXISTENTES EN LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO LAS DEL PERSONAL EJECUTIVO PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS Y ACCIONES EN EL PLAN DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS.

TODA NECESIDAD IMPLICA LA CARENCIA DE UN SATISFACTOR. CUANDO SE MENCIONAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, NOS REFERIMOS ESPECIALMENTE A LA AUSENCIA O DEFICIENCIA EN CUANTO A CONOCIMIENTOS,....

HABILIDADES Y ACTITUDES QUE UNA PERSONA DEBE ADQUIRIR, REAFIRMAR Y ACTUALIZAR PARA DESEMPEÑAR SATISFACTORIAMENTE LAS TAREAS O FUNCIONES PROPIAS DE SU PUESTO O LAS QUE DEBERÁ ADQUIRIR PARA OCUPAR OTRO PUESTO DENTRO DE LA ESCALA ORGANIZACIONAL.

CUANDO SE ANALIZAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SE DETECTAN LAS DESVIACIONES Y DISCREPANCIAS ENTRE EL "DEBER SER" O SITUACIÓN ESPERADA Y "EL ES" O SITUACIÓN REAL. ESTO NOS PERMITE CONOCER A QUÉ PERSONAS SE DEBE CAPACITAR, EN QUE ÁREA ESPECÍFICA, ASÍ COMO ESTABLECER LOS ALCANCES, PROFUNDIDAD Y PRIORIDADES.

EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN LO DEFINIMOS COMO UNA INVESTIGACIÓN SISTEMÁTICA, DINÁMICA Y FLEXIBLE, ORIENTADA A CONOCER LAS CARENCIAS QUE MANIFIESTA UN EMPLEADO Y QUE IMPIDAN DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES PROPIAS DE SU PUESTO.

POR OTRA PARTE EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO LO DEFINIMOS COMO UNA INVESTIGACIÓN DINÁMICA Y FLEXIBLE, ORIENTADA A CONOCER LAS NECESIDADES EN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE SON REQUERIDAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL EJECUTIVO. "SE ESTABLECE QUE, LAS ORGANIZACIONES PROGRESISTAS VAN UN PASO MÁS ALLÁ EN SU MANERA DE CONCEBIR LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, SE PREPARAN PARA EL FUTURO MÁS DISTANTE. ESTO REQUIERE QUE HAGAN UN PRONÓSTICO ACERCA DE NUEVAS CAPACIDADES, SERÁN EXIGIDAS A LOS GERENTES POR LA TECNOLOGÍA Y MÉTODOS CAMBIANTES."

EXISTEN DIVERSAS FUENTES QUE PROPORCIONAN DATOS REALES Y CONFIABLES PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE EJECUTIVOS, EN ESTE SENTIDO SE REVISÓ Y ANALIZÓ INFORMACIÓN RELACIONADA CON ESTE DIAGNÓSTICO, QUE COMPRENDE ASPECTOS DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL Y DESEMPEÑO LABORAL.

EN EVALUACIÓN DE POTENCIAL, EL ANÁLISIS DEL PUESTO EJECUTIVO DETERMINA EL PARÁMETRO Y ESTÁNDAR QUE SE REQUIERE PARA QUE PUEDA SER DESEMPEÑADO EFICAZ Y EFICIENTEMENTE "ES EL DESCUBRIMIENTO DE LAS CONDUCTAS DEL EMPLEADO QUE SON NECESARIAS PARA QUE EL PUESTO SEA DESEMPEÑADO CON ÉXITO Y DETERMINAR LAS CONDUCTAS SIGNIFICATIVAS QUE DISTINGUEN EL FRACASO Y EL ÉXITO DEL PUESTO".\*

LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL ES UNO DE LOS ASPECTOS QUE SE CONTEMPLAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y EN ESTE EL ANÁLISIS DE PUESTOS "PERMITE REALIZAR EN FORMA ATINADA LA SELECCIÓN DE LA PERSONA PARA OCUPAR CADA TRABAJO, ASIGNAR OBJETIVAMENTE LOS SALARIOS POR PAGAR, DESPUÉS DE ESTABLECER UN PROCEDIMIENTO DE VALUACIÓN." \*\*

AL EVALUAR AL EJECUTIVO SE DEBERÁ CONTAR CON UN JUICIO VALORATIVO Y OBJETIVO SOBRE SU CAPACIDAD Y SE DEBERÁ PROPORCIONAR INFORMACIÓN RELEVANTE PARA CONOCER SI ES IDÓNEO PARA OCUPAR LA POSICIÓN QUE DESEMPEÑA O ADONDE SE PRETENDE PROYECTAR O IMPULSAR SU CARRERA EMPRESARIAL.

\* ARIAS (P.91)

\*\* DUNNETTE Y KIRCHNER (P.29)

LA SELECCIÓN CIENTÍFICA EXIGE DEMOSTRAR QUE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL DESARROLLADOS PARA MEDIR LAS CUALIDADES HUMANAS PERTINENTES ESTÁN RELACIONADAS REALMENTE CON LA EJECUCIÓN EFICIENTE DEL PUESTO.

SE CUENTA CON DIFERENTES INSTRUMENTOS PARA EVALUAR FACTORES DE INTELIGENCIA, PERSONALIDAD, HABILIDADES Y LIDERAZGO. LA DETERMINACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA EVALUAR DEPENDERÁ DE SU GRADO DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ. KOONTZ Y WEIHRICH CLASIFICAN LAS PRUEBAS PARA LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA SIGUIENTE MANERA:

- 1- "PRUEBAS DE DESTREZAS Y APTITUDES: ESTÁN DISEÑADAS PARA DESCUBRIR INTERESES, HABILIDADES ACTUALES Y EL POTENCIAL PARA LA ADQUISICIÓN DE OTRAS HABILIDADES.
- 2- PRUEBAS DE INTELIGENCIA: ESTÁN DISEÑADAS PARA MEDIR LA CAPACIDAD MENTAL Y SOMETER A PRUEBA LA MEMORIA, LA VELOCIDAD DE PENSAMIENTO Y LA HABILIDAD DE CAPTAR RELACIONES EN SITUACIONES DE PROBLEMAS COMPLICADOS.
- 3- PRUEBAS DE PERSONALIDAD: SE PROPONEN DESCUBRIR LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y LA MANERA EN QUE LOS CANDIDATOS PUEDEN INTERACTUAR CON OTROS, LO CUAL DA UNA MEDICIÓN DEL POTENCIAL DE LIDERAZGO.
- 4- PRUEBAS VOCACIONALES: ESTÁN DISEÑADAS PARA MOSTRAR LA OCUPACIÓN MÁS APROPIADA PARA UN CANDIDATO O EN DONDE SE ADECUAN SUS INTERESES A LOS DE LA GENTE QUE TRABAJA EN ESA OCUPACIÓN".\*

\* KOONTZ Y WEIHRICH (P.374)

ES IMPORTANTE RESALTAR UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL QUE GENERA CRITERIOS ENFOCADOS A MEDIR LA COMPATIBILIDAD ENTRE LOS FACTORES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO (COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN EL TRABAJO) Y FACTORES HUMANOS DEL TRABAJO (COMPORTAMIENTO REQUERIDO EN EL TRABAJO).

A TRAVÉS DEL BASIC COURSE "THE MANAGEMENT OF PEOPLE, 1984" CLEAVER COMPANY INC. SE PUEDE RESUMIR QUE ESTE INSTRUMENTO FUE DISEÑADO POR J.P. CLEAVER QUE CONJUNTA DOS DISCIPLINAS, LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y LA INGENIERÍA INDUSTRIAL PARA FUNDAMENTARLO Y QUE SIRVE PARA MEDIR LA COMPATIBILIDAD HOMBRE-PUESTO. J. P. CLEAVER DISEÑO DOS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN BASADAS EN UN MISMO COMÚN DENOMINADOR:

LA PRIMERA HUMAN FACTOR Ó FACTOR-HUMANO (APÉNDICE 1) DESCRIBE EN 24 FRASES, LOS ELEMENTOS QUE EXISTEN EN UN MAYOR O MENOR GRADO EN TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO. AL LLENAR ESTA FORMA SE SOLICITA AL JEFE Y AL OCUPANTE DEL PUESTO, DETERMINAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA UNO DE ESTOS FACTORES EN LA ACTUACIÓN EXITOSA DEL TRABAJO.

LA SEGUNDA TÉCNICA SELF DESCRIPTION Ó DESCRIPCIÓN PROPIA (APÉNDICE 2) IMPLICA UNA ELECCIÓN FORZADA DE LISTA DE ADJETIVOS EN LA QUE EL SUJETO EN EVALUACIÓN DEBE DETERMINAR CUAL ADJETIVO LO DESCRIBE CON MÁS OBJETIVIDAD Y CUAL ES AQUÉL QUE MENOS LO DESCRIBE COMO LO QUE REALMENTE ES. SU PRINCIPAL FUNCIÓN ES DESCRIBIR EL PATRÓN TIPO DEL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO.

AMBAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEBIDO A SU DESIGNACIÓN DE RASGOS COMPATIBLES, PUEDEN SER FÁCILMENTE PRESENTADAS PARA SU COMPARACIÓN EN LÍNEAS VERTICALES. EL PROCESO DE INTERPRETACIÓN SE REALIZA PLENAMENTE COMPARANDO LOS REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO Y EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO.

SE HACE ÉNFASIS EN ESTA TÉCNICA YA QUE ADEMÁS DE MEDIR EN FORMA OBJETIVA LA COMPATIBILIDAD PERSONA-PUESTO, PERMITE ESTABLECER ACCIONES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN AQUELLOS FACTORES QUE MUESTREN DESVIACIONES.

LA OBTENCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL EJECUTIVO COMO OTRO FACTOR DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES, ARROJA JUICIOS SOBRE LOS RESULTADOS DE SU ACTUACIÓN EN SU POSICIÓN, ASÍ COMO EN QUE MEDIDA HA CUBIERTO LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS. EN OTRAS PALABRAS ES "SABER LA EFICACIA CON QUE UN GERENTE PLANIFICA, ORGANIZA, INTEGRA AL PERSONAL, DIRIGE Y CONTROLA, ES REALMENTE LA ÚNICA MANERA DE CERCORARSE DE QUIENES OCUPEN PUESTOS ADMINISTRATIVOS ESTÉN ADMINISTRANDO EN FORMA EFICAZ".\*

CONOCER EN EL DESEMPEÑO DEL EJECUTIVO SU EFECTIVIDAD COMO LÍDER, DENOTA LAS RELACIONES DE EL CON SU GRUPO Y SU CAPACIDAD PARA INFLUIR EN SU PERSONAL PARA LA CONSECUCCIÓN DE METAS. ASÍ TAMBIÉN DETERMINA SI CUENTA CON POTENCIAL PARA LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS Y LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

\* KOONTZ Y WEIHRICH (P. 387)

EL CAMPO DE ACCIÓN DEL LÍDER ES LA RELACIÓN HUMANA, PORQUE EL OBJETO PROPIO DEL LIDERAZGO NO SON LOS LUGARES, NI LAS MÁQUINAS, NI EL DINERO, SINO LOS SERES HUMANOS.

RELACIONADO CON SU DESEMPEÑO COMO LÍDER, TAMBIÉN SE DEBE OBTENER INFORMACIÓN SOBRE COMO EL EJECUTIVO HA OBTENIDO SUS METAS Y OBJETIVOS, QUE PUEDE INDICAR COMO HA ADMINISTRADO SUS RECURSOS; ASÍ COMO SU EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD, Y EN CONSECUENCIA SU CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

EN RESUMEN, LA HABILIDAD DE DIRIGIR EFICAZMENTE ES UNA DE LAS CLAVES PARA SER UN GERENTE EFICAZ. POR OTRA PARTE COMPRENDER LOS OTROS ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN TIENE UN EFECTO IMPORTANTE PARA ASEGURAR QUE UN GERENTE SEA UN LÍDER EFICAZ.

EN LO REFERENTE AL INVENTARIO DE EJECUTIVOS, SE HACE REFERENCIA AL "INVENTARIO ADMINISTRATIVO", QUE ES UNA TÉCNICA GENERALMENTE EN FORMA GRÁFICA, MEDIANTE LA CUAL SE DESIGNAN A DOS ADMINISTRADORES DE UNA EMPRESA COMO CANDIDATOS A PROMOCION INMEDIATA, DENTRO DE UN AÑO, POSEEDORES DE POTENCIAL PARA PROMOCIONES FUTURAS, SATISFACTORIOS PERO NO SUSCEPTIBLES DE PROMOCIÓN E INADECUADOS.

ES IMPORTANTE INDICAR QUE LA NECESIDAD DE LOS EJECUTIVOS LO DETERMINAN LA EMPRESA Y LOS PLANES ORGANIZACIONALES, POR LO QUE SE DEBE TENER INFORMACIÓN OPORTUNA Y CONFIABLE DEL NÚMERO DE EJECUTIVOS REQUERIDOS Y...

EL NÚMERO DISPONIBLE, A TRAVÉS DE UN BUEN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, CON DATOS RELEVANTES Y ACTUALIZADOS DE LA DESCRIPCIÓN DEL EJECUTIVO Y SU TRAYECTORIA PROFESIONAL Y LABORAL. AUNADO A LO ANTERIOR SE DEBE ENFATIZAR EN UN CURRÍCULUM Y EXPEDIENTE ACTUALIZADO, ASÍ COMO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA QUE DEFINA LAS RELACIONES DE LOS EJECUTIVOS EN EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN O EMPRESA Y LA ESTRUCTURA FORMALIZADA E INTENCIONAL DE PAPELES O POSICIONES QUE DESEMPEÑARÁN.

COMO SE HA ANALIZADO A LO LARGO DE ESTE CAPÍTULO, PARA DETECTAR LO QUE EL EJECUTIVO Y LA EMPRESA REQUIEREN PARA SU DESARROLLO, EXISTEN DIVERSAS FUENTES DE INFORMACIÓN COMO SON: ANÁLISIS EMPRESARIAL, DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, PERFIL Y ANÁLISIS DE PUESTOS, EVALUACIÓN DEL POTENCIAL E INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, ENTRE LOS MÁS IMPORTANTES, PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

ESTAS DEBERÁN ANALIZARSE E INTEGRARSE EN FORMA SISTEMÁTICA PARA QUE PROPORCIONEN INFORMACIÓN VÁLIDA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN TORNO A LAS ACCIONES QUE DEBERÁN SER CONSIDERADAS PARA EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS.

TAMBIÉN ES IMPORTANTE INDICAR QUE "ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN ACERCA DE INICIAR PROGRAMAS DEBEN CONSIDERARSE TRES TIPOS DE NECESIDADES:

1.- LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN QUE INCLUYEN ELEMENTOS COMO: OBJETIVOS DE LA EMPRESA, LA DISPONIBILIDAD DE LOS GERENTES Y LAS TASAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

2.- LAS NECESIDADES RELACIONADAS CON LAS OPERACIONES Y EL TRABAJO, PUEDEN DETERMINARSE A PARTIR DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS Y ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO.

3.- LOS DATOS DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO INDIVIDUALES PUEDEN RECABARSE CON EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO, ENTREVISTAS CON EL TITULAR DEL PUESTO, PRUEBAS, ENCUESTAS Y PLANES DE CARRERA PARA INDIVIDUOS\*.

CONCLUIDO EL TEMA REFERENTE AL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS, ES NECESARIO REALIZAR UN ANÁLISIS DEL ENFOCADO A LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO.

AL HABLAR DE SISTEMATIZACIÓN ES IMPORTANTE DEFINIR SISTEMA, COMO LA SUMA DE PARTES QUE ACTÚAN, A LA VEZ INDEPENDIEMENTE Y UNAS SOBRE OTRAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS ENUNCIADOS CON ANTICIPACIÓN.

TAMBIÉN SE DEFINE AL SISTEMA COMO "UN ORGANISMO DELIBERADAMENTE PLANEADO, COMPUESTO DE ELEMENTOS RELACIONADOS E INTERACTUANTES QUE SON EMPLEADOS PARA FUNCIONAR DE MANERA INTEGRADA A FIN DE LOGRAR LOS PROPÓSITOS DETERMINADOS" \*\*

EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS EDUCATIVOS. UNAM, INDICA "LA SISTEMATIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA ES UN ENFOQUE QUE PERMITE APLICAR A LA SITUACIÓN DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE UN MÉTODO DE INVESTIGACIÓN".

\* KOONTZ Y WEIRICH (P.415)

\*\* GAGO (P.26)

"DIDÁCTICAMENTE MÉTODO QUIERE DECIR CAMINO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTIPULADOS EN UN PLAN DE ENSEÑANZA, O CAMINO PARA LLEGAR A UN FIN".\*

LA TECNOLOGÍA EDUCATIVA APLICADA A LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO EJECUTIVO, DA VIABILIDAD PARA UNA TRANSFORMACIÓN EFECTIVA DE SU DESEMPEÑO.

LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, QUE COMO LO DEFINE ANTONIO GAGO HUGUET ES LA "ACCIÓN Y EFECTO DE ORDENAR LAS ACTIVIDADES QUE IMPLICA EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, DE MODO QUE ESTE SUJETO A PRINCIPIOS, RECIBA LA ORGANIZACIÓN ADECUADA Y ELIMINE EL AZAR HASTA DONDE SEA POSIBLE, POR EL HECHO DE HABER SIDO ADECUADAMENTE PROBADO."\*\*

ES IMPORTANTE CONSIDERAR EN ESTE PUNTO EL ENFOQUE EDUCATIVO QUE SE HA TENIDO A NIVEL ESCOLAR, YA QUE IMPACTA EN EL DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN EJECUTIVA Y ES QUE COMO LO INDICA KRAS, "LA PEDAGOGÍA MEXICANA SE BASA EN EL ANTIGUO SISTEMA FRANCÉS, CUYO FUNDAMENTO CONSISTE EN EL APRENDIZAJE MEMORIZADO DE CONCEPTOS ABSTRACTOS....EN GENERAL EL AVANCE EN EL SISTEMA ESCOLAR SE MIDE A TRAVÉS DE EXÁMENES Y SE LE DA POCO PESO AL TRABAJO COTIDIANO EN AULAS, POR ESO EL ALUMNO SE ORIENTA CASI EXCLUSIVAMENTE HACIA LOS EXÁMENES....SE OBSERVARÁ QUE EN TANTO QUE LA PEDAGOGÍA ANGLOSAJONA SE PASA DE LO PARTICULAR A LO GENERAL (O, SI SE PREFIERE, DE LO CONCRETO A LO ABSTRACTO), EN LA PEDAGOGÍA..

\* NERICI ( P.35)

\*\* GAGO (P.80)

MEXICANA SE PROCEDE A LA INVERSA. EL SIGUIENTE PASO, EL CONSISTENTE EN AVANZAR DE LO CONCRETO A LA APLICACIÓN PRÁCTICA, CASI NUNCA SE DA. COMO RESULTADO DE LO ANTERIOR SE DIFICULTA ENORMEMENTE LA TRANSICIÓN POSTERIOR HACIA LA SITUACIÓN DEL TRABAJO PRÁCTICO"...A TRAVÉS DE SU EDUCACIÓN Y SU NATURALEZA; EL MEXICANO ES TEÓRICO Y HASTA SE PODRÍA UNO AVENTURAR A DECIR EN OCASIONES QUE ES SOÑADOR...EL EJECUTIVO MEXICANO HA DEMOSTRADO SU CAPACIDAD DE APRENDER RÁPIDAMENTE Y ESTÁ REALIZANDO GRANDES AVANCES....CADA DÍA MÁS, LOS EJECUTIVOS MEXICANOS SE ESTÁN DANDO CUENTA DE LA CARGA QUE VIENEN ARRASTRANDO CUANDO TIENEN QUE CAMBIAR DE ENFOQUE DE UNA DIDÁCTICA DIRIGIDA EN GRAN PARTE HACIA LA ACUMULACIÓN DE INFORMACIÓN, AL MUNDO DE LA EMPRESA QUE EXIGE EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y SU SOLUCIÓN A TRAVÉS DE ACCIONES CONCRETAS.\*

EN RESUMEN, ES IMPORTANTE INDICAR QUE EL SISTEMA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE QUE SE APLIQUE AL DESARROLLO DE EJECUTIVOS DEBE RESPONDER A LA FORMACIÓN ESCOLARIZADA, LA MISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA QUE SEA CONGRUENTE CON SU DINÁMICA EMPRESARIAL. SE ENTIENDE COMO MISIÓN AL PROPÓSITO AMPLIO AL QUE LA SOCIEDAD ESPERA QUE SIRVA LA ORGANIZACIÓN.

LOS VALORES "SON LOS TIPOS DE CREENCIA QUE LAS PERSONAS SOSTIENEN RESPECTO A LO QUE CONSIDERAN IMPORTANTE, BUENO, MALO, CORRECTO O EQUIVOCADO. TÍPICAMENTE, LOS VALORES REPRESENTAN LAS MODALIDADES IDEALES DE CONDUCTA O LAS METAS SUPREMAS IDEALES\*\*\*.

\*KRAS (P.P 19 A 87)

\*\* HODGETTS Y ALTMAN (P.124)

"STEWART DIVIDE LOS VALORES CULTURALES EN CUATRO PRINCIPALES COMPONENTES:

- 1.- FORMA DE ACTIVIDAD
- 2.- FORMA DE RELACIONES SOCIALES
- 3.- PERCEPCIÓN DEL MUNDO
- 4.- PERCEPCIÓN DE SÍ MISMO Y DEL INDIVIDUO EN GENERAL."\*

FINALMENTE ESTRATEGIA "ES UN PLAN BÁSICO Y GENERAL DE ACCIÓN POR MEDIO DEL CUAL UNA ORGANIZACIÓN SE PROPONE ALCANZAR UNA META".\*\*

EL PROCESO DE MANTENIMIENTO Y SEGUIMIENTO DEL DESARROLLO EJECUTIVO ES DE VITAL IMPORTANCIA PARA LA RETROALIMENTAR DE TODAS LAS FASES DEL MODELO. EN ESTA ÚLTIMA FASE SE ENGLOBA EL CONTROL DEL PROCESO, POR LO QUE SE DEBEN INSTRUMENTAR MECANISMOS PARA MEDIR SU DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO, COMPARÁNDOLO CON LO PLANEADO, ASÍ COMO VERIFICAR SUS RESULTADOS Y EMPRENDER ACCIONES CORRECTIVAS EN CASO DE DESVIACIONES. COMO LO ESTABLECE KOONTZ Y WEIHRICH LA FASE DE CONTROL "COMPRENDE TRES PASOS:

1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES
2. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO FRENTE A ESTOS ESTÁNDARES, Y
3. CORRECCIÓN DE LAS VARIACIONES EN RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES Y PLANES"

\*\*\*

\* KRAS (P.14)

\*\* STANTON Y FURTELL(P.44)

\*\*\* KOONTZ Y WEIRHICH (P.555)

### **III. METODOLOGÍA PARA UN MODELO DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS**

PARA APOYAR Y ATENDER LA TRANSFORMACIÓN DE UNA EMPRESA QUE PRODUCE BIENES, SERVICIOS O PRODUCTOS, TOMANDO EN CUENTA QUE SEA DEL TIPO MEDIANO O GRANDE, ES NECESARIO QUE TENGA UN EQUIPO DE EJECUTIVOS, CUYO POTENCIAL SEA DIRIGIDO A SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO, COMPATIBLE CON EL AVANCE DE LA ORGANIZACIÓN.

LOS PROPÓSITOS DE ESTE MODELO, ESTÁN DIRIGIDOS A LOS EJECUTIVOS QUE OCUPAN POSICIONES CUYA RESPONSABILIDAD RESIDE EN ADMINISTRAR LOS ESFUERZOS DE UN GRUPO DE PERSONAS QUE EJECUTAN ACTIVIDADES SUSTANTIVAS U OPERACIONALES, O AQUELLAS CONSIDERADAS COMO ADJETIVAS O STAFF. ASIMISMO QUE DENTRO DE SUS FUNCIONES COMPRENDAN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y/O FINANCIEROS.

CABE ACLARAR QUE LOS EJECUTIVOS DE REFERENCIA SE DIFERENCIAN DE AQUELLAS PERSONAS QUE CUBREN PUESTOS DE LOS DENOMINADOS MANDOS INTERMEDIOS O SUPERVISORES HACIA NIVELES INFERIORES, DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. AUNQUE ES CONVENIENTE RESALTAR, QUE DE ACUERDO A LOS PLANES DE DESARROLLO QUE LA EMPRESA CONTEMPLA DENTRO DE SUS ESTRATEGIAS GENERALES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, DE LOS GRUPOS DE TRABAJO DE REFERENCIA, PUEDEN SURGIR ELEMENTOS, QUE DE ACUERDO A SU POTENCIAL, SEAN FACTIBLES DE IMPULSAR PARA CUBRIR POSICIONES EJECUTIVAS.

EL PRESENTE MODELO SE HA DISEÑADO CON LA FINALIDAD DE PROPORCIONAR UN SISTEMA PARA LA PREPARACIÓN DE LOS EJECUTIVOS Y ADMINISTRADORES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE CUALQUIER EMPRESA MEDIANA O GRANDE A FIN DE ELEVAR SU NIVEL DE EFECTIVIDAD Y MEJORAR SUS RESULTADOS. EN SU TRABAJO ASÍ COMO CONTINUAR SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO CREANDO LA OPORTUNIDAD DE APOYAR Y ESTIMULAR EL POTENCIAL A CORTO, MEDIANO O LARGO PLAZO.

EN ESTE ÚLTIMO ENFOQUE, SE VISUALIZA LA PREPARACIÓN DE AQUEL PERSONAL CON LAS CARACTERÍSTICAS INDISPENSABLES PARA ASUMIR RESPONSABILIDADES ACORDES A SUS CAPACIDADES Y A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

EL EJECUTAR ESTE MODELO TAMBIÉN BENEFICIA AL RESTO DE LA EMPRESA, DEBIDO A QUE AL ELEVAR EL NIVEL DE EXIGENCIA EN LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS, SE VERA REFLEJADO EN MAYORES ALCANCES EN SUS ESTÁNDARES DE RENTABILIDAD Y EFICIENCIA, REPERCUTIENDO DIRECTAMENTE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE TRABAJO QUE REALIZAN LAS PERSONAS QUE ESTÁN BAJO SU LIDERAZGO.

## **FASE 3.1. ANÁLISIS EMPRESARIAL**

### **3.1.1. TIPO Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**

### **3.1.2. ENTORNO DE LA EMPRESA**

### **3.1.3. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA**

#### **3.1.3.1. PRODUCTO**

#### **3.1.3.2. NECESIDADES DEL CLIENTE**

#### **3.1.3.4. TECNOLOGÍA**

#### **3.1.3.5. ALCANCE O MAGNITUD**

#### **3.1.3.6. COMPETITIVIDAD**

#### **3.1.3.7. FACTIBILIDAD DE CRECIMIENTO**

DETERMINAR EL ENTORNO DONDE SE DESENVUELVE LA EMPRESA Y CADA UNA DE LAS PARTES O ELEMENTOS GENÉRICOS QUE LA CONSTITUYEN, ES IMPORTANTE, PARA UBICARLA EN EL CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO A QUE CORRESPONDA Y QUE LA IDENTIFICAN COMO LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLARÁN SUS EJECUTIVOS. LOS PUNTOS QUE SE ENUNCIARÁN A CONTINUACIÓN, PRETENDEN SER UNA GUÍA PRÁCTICA QUE ARROJE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA IDENTIFICARLA OBJETIVAMENTE.

### **3.1.1. TIPO Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.**

EXISTEN DIVERSOS TIPOS DE CLASIFICACIONES DE EMPRESA Y PARA EFECTOS DE ESTE TRABAJO TOMAREMOS LA QUE ESTABLECE NACIONAL FINANCIERA, QUE LAS ESTRATIFICA COMO: MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA O GRANDE, Y PARA CUYA IDENTIFICACIÓN, UTILIZA LOS SIGUIENTES PARÁMETROS

#### **PARÁMETROS DE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS**

(FIGURA 4)

TIPO	VENTAS	EMPLEADOS
MICRO	HASTA 110 SALARIOS MÍNIMOS	HASTA 15
PEQUEÑA	HASTA 1115 SALARIOS MÍNIMOS	HASTA 100
MEDIANA	HASTA 2010 SALARIOS MÍNIMOS	HASTA 250
GRANDE	MÁS DE 2010 SALARIOS MÍNIMOS	MÁS DE 250

FUENTE: NACIONAL FINANCIERA (1993).

LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA LA VAN A CLASIFICAR DENTRO DEL SECTOR PRODUCTIVO AL QUE PERTENECE, CON BASE EN LO QUE GENERA: BIENES, SERVICIOS O PRODUCTOS, DENOTANDO CUALES SON SUS ELEMENTOS SOCIO-ECONÓMICOS QUE LA CONSTITUYEN EN LA SOCIEDAD.

### **3.1.2. ENTORNO DE LA EMPRESA.**

"UNA ORGANIZACIÓN NO EXISTE POR SI MISMA, SINO QUE FORMA PARTE DE UN SISTEMA MAYOR QUE COMPRENDE OTROS MÚLTIPLES ELEMENTOS, COMO SON EL GOBIERNO, LA FAMILIA Y OTRAS ORGANIZACIONES, TODAS LAS CUALES INFLUYEN ENTRE SI E INTEGRAN UN SISTEMA COMPLEJO".\*

EL PROPÓSITO DE ÉSTE ANÁLISIS ES IDENTIFICAR EL MEDIO AMBIENTE EN EL QUE SE ENCUENTRA INMERSA LA EMPRESA. AQUÍ OBSERVAMOS SU UBICACIÓN DENTRO DEL CONTEXTO DE VALORES NATURALES, SOCIALES Y CULTURALES QUE EXISTEN Y QUE INFLUYEN EN SU COMPORTAMIENTO COMO ORGANIZACIÓN. "EL MEDIO DETERMINA EL ESTILO DE LA ORGANIZACIÓN EN DOS NIVELES:

- A) DIRECTAMENTE, A TRAVÉS DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES QUE OFRECE, E
- B) INDIRECTAMENTE, A TRAVÉS DE LOS HOMBRES QUE LA COMPONEN Y QUE SON PRODUCTO DEL MEDIO\*\*\*

### **3.1.3. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA.**

EN LA DEFINICIÓN DE LA EMPRESA SE DEBEN ENUNCIAR LAS CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS QUE LA CONFORMAN PARA EMITIR UN JUICIO QUE LA IDENTIFIQUEN EN SU GIRO, TOMANDO COMO BASE LOS SIGUIENTES FACTORES:

\*DAVIS Y NEWSTRON (P. 6)

\*\*RODRÍGUEZ (P.25)

**3.1.3.1. PRODUCTOS.-**

QUE ES LO QUE SE PRODUCE, A QUE CLIENTE (S) SE DIRIGE(N), SU POSICIÓN EN LA SOCIEDAD, ATRIBUTOS, PRECIO, COSTO, CALIDAD Y CLASE.

SE ENTIENDE POR PRODUCTO, EL "CONJUNTO DE ATRIBUTOS TANGIBLES E INTANGIBLES QUE EN UN INTERCAMBIO APORTAN BENEFICIOS QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL COMPRADOR. ESTOS ATRIBUTOS SON: COLOR, PRECIO, EMPAQUE, REPUTACIÓN Y SERVICIOS DEL FABRICANTE Y DEL DISTRIBUIDOR. EL "PRODUCTO" PUEDE SER UN BIEN FÍSICO, UN SERVICIO, UNA IDEA, UN LUGAR, UNA ORGANIZACIÓN E INCLUSO UNA PERSONA"

**3.1.3.2. NECESIDADES DEL CLIENTE.-**

ESTE PUNTO ESTA ENFOCADO A CONOCER LO QUE EL CLIENTE DEMANDA DEL PRODUCTO, SUS NECESIDADES Y OPORTUNIDADES DE EXPANSIÓN, ASÍ COMO LOS PRODUCTOS QUE SATISFACEN SUS EXPECTATIVAS. RECORDEMOS QUE EL FIN DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN ES SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y EN LA ACTUALIDAD SE DEBEN SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE. PARA LOGRARLO LAS ORGANIZACIONES TIENEN UN ÁREA PODEROSA EN LA MERCADOTECNIA QUE "ESTÁ CONSTITUIDA POR TODAS LAS ACTIVIDADES TENDIENTES A GENERAR Y FACILITAR CUALQUIER INTERCAMBIO CUYA FINALIDAD SEA SATISFACER LAS NECESIDADES O DESEOS HUMANOS".\*\*

\* STANTON Y FUTRELL (P. 719)

\*\* STANTON Y FUTRELL (P.34)

### **3.1.3.3. MERCADO.-**

ES NECESARIO CONOCER DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN QUE CLIENTES SE ATIENDEN, SU POTENCIAL DE DESARROLLO, SUS CARACTERÍSTICAS Y SU ESTRATEGIA DE MERCADO. POR MERCADO ENTENDEMOS " UN LUGAR DONDE SE REÚNEN VENDEDORES Y COMPRADORES, SE OFRECEN PRODUCTOS O SERVICIOS PARA SU VENTA Y SE TRANSFIERE LA PROPIEDAD".\*

EXISTEN DIVERSAS TÉCNICAS PARA REALIZAR Y DIRIGIR LOS PRODUCTOS AL CLIENTE POTENCIAL O CAUTIVO, DENTRO DE LAS CUALES LA MÁS CONOCIDA ES LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO, QUE SE DEFINE COMO "EL PROCESO DE DIVIDIR EL MERCADO HETEROGÉNEO TOTAL DE UN PRODUCTO EN UNA O MÁS PARTES (SUBMERCADOS O SEGMENTOS), CADA UNA DE LAS CUALES TIENDE A SER HOMOGÉNEA EN TODOS LOS ASPECTOS IMPORTANTES".\*\*

DENTRO DE LA ESTRATEGIA DEL MERCADO SE DEBE CONOCER EL PLAN BÁSICO Y GENERAL DE ACCIÓN POR MEDIO DEL CUAL LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN SE PROPONE ALCANZAR LAS METAS DE COLOCACIÓN DE PRODUCTOS. ASÍ TAMBIÉN EL POTENCIAL DEL MERCADO QUE "ES EL TOTAL ESPERADO DE VENTAS DEL MISMO POR PARTE DE LOS VENDEDORES DURANTE EL PERIODO SEÑALADO Y EN UN MERCADO ESPECÍFICO".\*\*\*

\* STANTON Y FURTELL (P.4)

\*\* ÍDEM (P.172)

\*\*\* ÍDEM (P.187)

**3.1.3.4. TECNOLOGÍA.-**

SE REFIERE AL EQUIPO DE PRODUCCIÓN Y LOS PROCEDIMIENTOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA. "ESTA AUMENTANDO LA EVIDENCIA DE QUE LA TECNOLOGÍA DE UNA EMPRESA PUEDE DETERMINAR EN ALTO GRADO EL TIPO DE CONDUCTA DE TRABAJO QUE SUCEDERÁ".\*

SE DEBE CONSIDERAR SI ES PROPIA, COMPRADA O ADAPTADA, SI ES VARIADA, HOMOGENEIZADA, COMPLEMENTARIA O SI SE ENCUENTRA EN TRANSICIÓN. LA TECNOLOGÍA PROPORCIONA LOS RECURSOS CON LOS QUE TRABAJAN LAS PERSONAS E INFLUYEN EN LA TAREA QUE DESEMPEÑAN .

**3.1.3.5.- ALCANCES O MAGNITUD.**

ES EL GRADO O MEDIDA EN QUE LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS SE INTEGRA Y DISTRIBUYE EN EL MERCADO NACIONAL Y/O INTERNACIONAL. EN ESTE ASPECTO SE DEBEN TENER PRESENTE EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN, QUE ES LA "VÍA QUE UN PRODUCTO O PROPIEDAD DEL MISMO SIGUE A MEDIDA QUE SE DIRIGE A SU MERCADO. EL CANAL INCLUYE AL PRODUCTOR, AL CONSUMIDOR Y A LOS INTERMEDIARIOS QUE INTERVENGAN" \*\*

**3.1.3.6. COMPETITIVIDAD.-**

SE REFIERE A LA POSICIÓN QUE LA EMPRESA OCUPA EN EL MERCADO CON RELACIÓN A SU RENTABILIDAD, PRECIO Y DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS, VENTAS, CLIENTES, COBERTURA, Y EN GENERAL COMO SE UBICA CON OTRAS EMPRESAS SIMILARES EN SU RAMO.

\* DUNETTE Y KIRCHNER (P.192)

\*\* STANTON Y FURTELL (P.708)

**3.1.3.7. FACTIBILIDAD DE CRECIMIENTO.-**

DE ACUERDO A LO QUE SE PRODUCE, NUEVOS PRODUCTOS Y MERCADOS, VISUALIZAR SI EL POTENCIAL DE LA EMPRESA SE PUEDE IMPULSAR.

UNO DE LOS PARÁMETROS UTILIZADOS PARA MEDIR ESTE FACTOR ES CUANTIFICAR LAS VENTAS ESPERADAS EN LA EMPRESA PARA UN PRODUCTO EN DETERMINADO MERCADO DURANTE CIERTO PERIODO.

PARA OBTENER LA INFORMACIÓN PRECISA SOBRE DE ESTE PUNTO COMO LOS RELACIONADOS CON EL MERCADO ES CONVENIENTE RECURRIR AL AREA QUE LLEVA LA FUNCIÓN DE MERCADOTECNIA DENTRO DE LA EMPRESA.

## **FASE 3.2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.**

### **3.2.1 OBJETIVOS O PROPÓSITOS DE LA EMPRESA**

### **3.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **3.2.3 ORGANIZACIÓN**

**3.2.3.1        ORGANIGRAMA**

**3.2.3.2        NIVELES JERÁRQUICOS**

**3.2.3.3        ÁREAS DE TRABAJO.**

### **3.2.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS EJECUTIVOS**

### **3.2.5 PERFIL DE LOS PUESTOS EJECUTIVOS**

### **3.2.6 INGRESOS**

**3.2.6.1.- SUELDOS**

**3.2.6.2.- PRESTACIONES**

### **3.2.7 FACTIBILIDAD DE INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN**

ESTA FASE ES FUNDAMENTAL, LA EMPRESA ES REVISADA HACIA SU INTERIOR PARA TENER INDICADORES SOBRE SU CONFORMACIÓN. EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN DEBERÁ REALIZARSE Y EVALUARSE EN LO QUE TOCA A SU MISIÓN, OBJETIVOS, VALORES Y ESTRATEGIAS, ASÍ COMO A SU ORGANIZACIÓN Y RECURSOS EJECUTIVOS.

### **3.2.1. OBJETIVOS O PROPÓSITOS DE LA EMPRESA.**

"LOS OBJETIVOS Y PROPÓSITOS DE LA EMPRESA SON LOS PUNTOS FINALES HACIA DONDE SE DIRIGEN LAS ACTIVIDADES".\*

CONSISTE EN CONOCER SI LA EMPRESA CUENTA CON LAS DECLARACIONES DE MISIÓN QUE "REFLEJAN LOS INTENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR MANIFESTAR LOS CRITERIOS A LARGO PLAZO PARA EVALUAR SU DESEMPEÑO"\*\*\*...O SI LOS PROPÓSITOS DE SU RAZÓN DE SER ESTÁN ENUNCIADOS O FUNDAMENTADOS. ASÍ TAMBIÉN SE DEBE VERIFICAR SI LA EMPRESA CUENTA CON OBJETIVOS DEFINIDOS O SUPUESTOS HACIA DONDE SE DIRIGE SU PRODUCTIVIDAD.

"JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS ACEPTA TRES CATEGORÍAS DE OBJETIVOS EN LA EMPRESA MODERNA:

- 1) OBJETIVO DE SERVICIO, DIRIGIDO A LOS CONSUMIDORES Y USUARIOS,
- 2) OBJETIVO SOCIAL, DIRIGIDO A COLABORADORES, GOBIERNO, COMUNIDAD
- 3) OBJETIVO ECONÓMICO, DIRIGIDO A INVERSIONISTAS Y EMPLEADOS.

\* KOONTZ Y WEIHRICH (P.123)

\*\* IVANEVICH Y GIBSON (P.42)

\*\*\* CITADO EN VALTIERRA (P.15)

### **3.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.**

SE REFIERE A LA DETECCIÓN DE LA SITUACIÓN QUE PREVALECE EN LA ORGANIZACIÓN PARA DIAGNOSTICAR LA CULTURA QUE PROYECTA LA EMPRESA EN CREENCIAS, VALORES, TÉCNICAS QUE SE UTILIZAN Y LA FORMA EN QUE ESTÁN INTERACTUANDO LOS GRUPOS DE TRABAJO EN SU AMBIENTE EMPRESARIAL. SE DEFINE CULTURA ORGANIZACIONAL COMO "EL CONJUNTO DE SUPOSICIONES CREENCIAS, VALORES, Y NORMAS QUE COMPARTEN LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN."\*

ASIMISMO, ES IMPORTANTE CONOCER EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA OBTENER LAS CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR DE TRABAJO, LA FORMA EN QUE LAS PERCIBEN LOS EJECUTIVOS Y EMPLEADOS Y ASÍ DETERMINAR LAS FUERZAS RESTRINGIDAS E IMPULSORAS Y SU IMPACTO EN LA CONDUCTA LABORAL.

EN RESUMEN, ES FUNDAMENTAL TENER PRESENTE LOS VALORES PREPONDERANTES EN LA ORGANIZACIÓN O LAS CREENCIAS QUE PREVALECE, LAS NORMAS DE COMPORTAMIENTOS, LOS SÍMBOLOS Y ACTIVIDADES QUE SOBRESALEN E IDENTIFICAR LOS EFECTOS DENTRO DE LA MISMA.

### **3.2.3 ORGANIZACIÓN.**

ES IDENTIFICAR Y AGRUPAR LAS ACTIVIDADES REQUERIDAS CON LA PLANEACIÓN, DEFINIENDO Y DELEGANDO RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD Y ESTABLECIENDO RELACIONES TALES QUE LAS PERSONAS INTEGREN EQUIPOS DE TRABAJO.

\* DAVIS Y NEWSTRON (P.52)

ES CONVENIENTE HACER UNA REVISIÓN EN LA EMPRESA, SOBRE SU FORMA DE ORGANIZACIÓN, FORMAL E INFORMAL, INCLUYENDO SUS MÉTODOS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

POR ORGANIZACIÓN FORMAL SE ENTIENDE AQUELLA QUE ES OFICIAL, EN LA QUE LA AUTORIDAD, POSICIÓN Y RESPONSABILIDAD ES DELEGADA POR LA DIRECCIÓN Y LAS REGLAS DE ACTUACIÓN SE DEFINEN CLARAMENTE

EN LO QUE RESPECTA A LA ORGANIZACIÓN INFORMAL TOMAREMOS LA DEFINICIÓN QUE INDICA QUE "ES LA ESTRUCTURA DE RELACIONES PERSONALES Y SOCIALES NO ESTABLECIDAS O REQUERIDAS POR LA ORGANIZACIÓN FORMAL, SINO QUE SURGEN ESPONTÁNEAMENTE EN LA MEDIDA EN QUE LAS PERSONAS SE RELACIONAN ENTRE SÍ"

ASÍ TAMBIÉN, COMO SE INDICO ES NECESARIO HACER UNA REVISIÓN EN CUANTO A POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES YA QUE COMO LO INDICA CROSBY, LAS POLÍTICAS "ES LO QUE LA ORGANIZACIÓN LLEVA A CABO TODO EL TIEMPO. SI NADA SE ESTABLECE FORMALMENTE, ENTONCES TODO EL MUNDO ACTUARA POR SU CUENTA, BASÁNDOSE EN LA EXPERIENCIA DEL PERSONAL INVOLUCRADO". \*\*.

### **3.2.3.1 ORGANIGRAMA**

ES UNA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PARA TENER PRESENTE LAS RELACIONES FORMALES, INFORMALES O DE INFORMACIÓN. SI NO LA HAY, SE ESTRUCTURA DE ACUERDO A LOS NIVELES JERÁRQUICOS Y DE LOCALIZACIÓN DE ÁREAS. TAMBIÉN SE ESQUEMATIZA DE ACUERDO A SU SITUACIÓN FUNCIONAL.

\* DAVIS Y NEWSTRON (P. 708)

\*\* CROSBY (P.3)

### **3.2.3.2. NIVELES JERÁRQUICOS.**

ES IMPORTANTE ANALIZAR ESTE ASPECTO PARA DETECTAR LAS FUENTES DE PODER Y ESTILO DE LIDERAZGO QUE SE MANEJA EN LA EMPRESA, DISTRIBUCIÓN FORMAL E INFORMAL DE LAS POSICIONES DE LOS EJECUTIVOS, PARTICIPACIÓN, FUNCIONES Y NIVELES DE INFLUENCIA O DOMINIO.

### **3.2.3.3. AREAS DE TRABAJO**

ES LA UBICACIÓN DE LAS ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS O DE STAFF, CONFORME AL PROCESO DE TRABAJO, IDENTIFICANDO SUS OBJETIVOS, NORMAS, POLÍTICAS FUNCIONES GENÉRICAS Y PARTICULARES, ASÍ COMO SUS INTERRELACIONES ,PROCEDIMIENTOS E IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN.

SE DEFINE DEPARTAMENTO COMO "UN ÁREA BIEN DELIMITADA, UNA DIVISIÓN O SUCURSAL DE UNA ORGANIZACIÓN SOBRE LA CUAL UN GERENTE TIENE AUTORIDAD PARA EL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES ESPECIFICADAS".\*

### **3.2.4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LOS EJECUTIVOS.**

NECESARIAMENTE SE DEBE TENER INFORMACIÓN SOBRE LAS FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO DE CADA EJECUTIVO, ASÍ COMO LAS ESPECIFICACIONES REQUERIDAS PARA SU REALIZACIÓN SATISFACTORIA. TAMBIÉN ES NECESARIO SABER LOS PUESTOS QUE LE SIGUEN Y PRECEDEN, LAS RELACIONES ENTRE ELLOS Y LAS LÍNEAS DE ASCENSO DE UNO A OTRO. "LOS BENEFICIOS DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS SON LA ORIENTACIÓN QUE PROPORCIONAN PARA LA CAPACITACIÓN DE NUEVOS GERENTES Y PARA DEFINIR LAS CUALIDADES DEL CANDIDATO..."\*\*

\* KOONTZ Y WEIHRICH (P.52)

\*\* ÍDEM (P.317)

### **3.2.5. PERFIL DE LOS PUESTOS DE LOS EJECUTIVOS.**

RELACIONADO CON EL PUNTO ANTERIOR, EL TENER LOS PERFILES DE LOS PUESTOS CONTRIBUYE A TENER CONDENSADO Y DE MANERA OPORTUNA LOS REQUERIMIENTOS DEL EJECUTIVO, PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO, TALES COMO: EDAD, ESCOLARIDAD, EXPERIENCIA, SEXO, ESTADO CIVIL, FACTORES DE CAPACIDAD INTELECTUAL, PERSONALIDAD, LIDERAZGO Y HABILIDADES; ENTRE OTRAS.

EL PERFIL DEL PUESTO ES "EL DESCUBRIMIENTO DE LAS CONDUCTAS DEL EMPLEADO QUE SON NECESARIAS PARA QUE EL PUESTO SEA DESEMPEÑADO CON ÉXITO"<sup>4</sup>

### **3.2.6. INGRESOS ECONÓMICOS Y NO ECONÓMICOS.**

LA PERCEPCIÓN MENSUAL DEL EJECUTIVO, DE ACUERDO A LA POSICIÓN QUE TIENE EN LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL MERCADO, LO CLASIFICAN EN EL CONCEPTO DE VALOR ECONÓMICO DENTRO DE LA EMPRESA, POR SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASÍ COMO SU GRADO DE COMPETITIVIDAD EN EL ENTORNO EMPRESARIAL DENTRO DE ESTE FACTOR.

#### **3.2.6.1. SUELDO**

SE REFIERE A LA REMUNERACIÓN QUE SE LE ASIGNA AL EJECUTIVO EN INGRESO TOTAL; EN FUNCIÓN A LA POSICIÓN QUE OCUPA.

<sup>4</sup> DUNNETTE Y KIRCHNER (P.29)

### **3.2.6.2. PRESTACIONES.**

TENER PRESENTE EL PAQUETE DE PRESTACIONES QUE SE OTORGA AL EJECUTIVO QUE VAN A SUMARSE A SU SUELDO, ARROJA INDICADORES DE COMO SE ENCUENTRA EN RELACIÓN A OTRAS EMPRESAS SIMILARES DENTRO DE SU MISMO NIVEL DE RESPONSABILIDAD.

ESTOS DOS FACTORES SON IMPORTANTE ANALIZARLOS YA QUE SI LA EMPRESA QUE ESTA INVIRTIENDO EN EL DESARROLLO EJECUTIVO NO ES COMPETITIVA, EXISTE EL PELIGRO QUE DESPUÉS O EN EL TRANCURSO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO, OTRAS EMPRESAS OFREZCAN A LOS PARTICIPANTES MEJORES INCENTIVOS ECONÓMICOS O EL PARTICIPANTE OPTÉ POR BUSCARLOS.

### **3.2.7. FACTIBILIDAD DE INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN.**

EL APOYO FINANCIERO QUE PUEDA OTORGAR LA EMPRESA A LOS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS ES PRIMORDIAL PARA ESTABLECER SUS ALCANCES.

## **FASE 3.3. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO EJECUTIVO**

### **3.3.1. EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE LOS EJECUTIVOS**

*3.3.1.1. FACTORES: PERSONALIDAD, INTELIGENCIA, APTITUDES,  
LIDERAZGO Y COMPATIBILIDAD CON EL PUESTO*

*3.3.1.2. DESEMPEÑO LABORAL: PROFESIONAL, LIDERAZGO Y  
ADMINISTRACIÓN DEL PUESTO.*

*3.3.1.3 CALIDAD DE VIDA*

*3.3.1.4. CONCLUSIÓN*

### **3.3.2. INVENTARIO DE EJECUTIVOS**

*3.3.2.1. CURRICULUM VITAE*

*3.3.2.2 CONFORMACIÓN DE SU EXPEDIENTE*

*3.3.2.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE EJECUTIVOS*

### **3.3.3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO EJECUTIVO**

*3.3.3.1. INICIAL*

*3.3.3.2. PERMANENTE*

### **3.3.4. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO EJECUTIVO**

*3.3.4.1. CAPACIDAD POTENCIAL EN EL PUESTO*

*3.3.4.2. REQUERIMIENTOS PARA DESARROLLAR EL PUESTO*

ESTA ETAPA ES UNA DE LAS MAS IMPORTANTES DENTRO DEL MODELO, DEBIDO A QUE A TRAVÉS DEL ANÁLISIS SISTEMÁTICO Y OBJETIVO DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD, SE PODRÁ ESTABLECER LA PLANEACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO EJECUTIVO. PERO ANTES ES IMPORTANTE DETERMINAR EL CONCEPTO DE "NECESIDAD" QUE SEGÚN LA DEFINICIÓN DEL DICCIONARIO "ES LA FALTA DE ALGO QUE SE NECESITA, SE QUIERE O ES ÚTIL". Y ES QUE PARA INICIAR CUALQUIER ACCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO SE TIENE QUE CONOCER QUE NECESIDADES SE PRETENDEN SATISFACER TANTO A NIVEL ORGANIZACIONAL COMO INDIVIDUAL, YA QUE UNO DE LOS GRANDES PROBLEMAS DEL DESARROLLO EJECUTIVO ES LA POCA INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA CON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

POR TANTO, ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN ACERCA DE INICIAR PROGRAMAS DEBEN CONSIDERARSE TRES TIPOS DE NECESIDADES:

1.- LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN QUE INCLUYEN ELEMENTOS COMO, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA, CULTURA ORGANIZACIONAL, DISPONIBILIDAD DE GERENTES Y LAS TASAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

2.- LAS NECESIDADES RELACIONADAS CON LAS OPERACIONES Y EL TRABAJO. LAS CUALES PUEDEN DETERMINARSE A PARTIR DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS Y LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO E INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y RENTABILIDAD. Y POR ÚLTIMO,....

3.- LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO INDIVIDUALES, QUE PUEDEN RECABARSE CON LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO, ENTREVISTA CON EL TITULAR DEL PUESTO, PLANES DE CARRERA, PRUEBAS Y ENCUESTAS, ENTRE OTRAS.

### **3.3.1. EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE LOS EJECUTIVOS**

EL TENER JUICIOS VALORATIVOS SOBRE EL POTENCIAL DE LOS EJECUTIVOS FUNDAMENTA SU CAPACIDAD PARA DESARROLLAR EL PUESTO, PERMITIENDO SUSTENTAR SU PLAN DE DESARROLLO. OBJETIVAMENTE SE CONOCEN SUS CARACTERÍSTICAS POSITIVAS Y NEGATIVAS EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO, INCLUYENDO SUS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO.

DE ACUERDO AL ANÁLISIS EMPRESARIAL Y AL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL SE DERIVAN ELEMENTOS PARA DETERMINAR LOS REQUISITOS QUE REQUIEREN LAS POSICIONES QUE OCUPAN LOS EJECUTIVOS Y PERMITE CONTAR CON INFORMACIÓN OBJETIVA Y PRÁCTICA PARA SU EVALUACIÓN INTEGRAL. ES NECESARIO CONSIDERAR QUE LOS GERENTES BIEN PREPARADOS SON DECISIVOS PARA EL ÉXITO DE UNA EMPRESA, UN ENFOQUE SISTEMÁTICO ES ESCENCIAL PARA LA SELECCIÓN DEL GERENTE Y LA EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES PRESENTES Y FUTURAS.

#### **3.3.1.1. FACTORES A EVALUAR:**

PARA SELECCIONAR EFICAZMENTE AL EJECUTIVO Y DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ES IMPORTANTE TENER UNA COMPRENSIÓN CLARA DE LA NATURALEZA Y PROPÓSITO DEL PUESTO, ASÍ COMO REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE LOS SIGUIENTES FACTORES:....

PERSONALIDAD - SE REFIERE A LA MEDICIÓN DE ASPECTOS INTERNOS DEL EJECUTIVO PARA DETECTAR ELEMENTOS DE SU TEMPERAMENTO Y CARÁCTER. DENTRO DE ESTOS SE OBSERVAN: ESTABILIDAD EMOCIONAL, MOTIVACIÓN, MADUREZ, DESENVOLVIMIENTO EN SUS RELACIONES INTERPERSONALES, JUICIO SOCIAL, TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN ETC.

POR PERSONALIDAD TOMAREMOS LAS DEFINICIONES DE IVANEVICH Y GIBSON QUE INDICAN QUE "ES LA SERIE RELATIVAMENTE ESTABLE DE CARACTERÍSTICAS, TENDENCIAS Y TEMPERAMENTOS QUE HAN SIDO FORMADOS POR LA HERENCIA Y POR FACTORES SOCIALES, CULTURALES Y AMBIENTALES"\*, Y LA DE DUNNETTE QUE ES MÁS CONCRETO Y DEFINE PERSONALIDAD COMO "EL REFLEJO DE LA MANERA EN QUE LA PERSONA SE AJUSTA A LAS DEMANDAS INTERPERSONALES Y SITUACIONALES DE SU MEDIO".\*\*

ADEMAS DE LOS ELEMENTOS DE TEMPERAMENTO Y CARÁCTER A MEDIR EN LOS EJECUTIVOS, ES INTERESANTE MENCIONAR ALGUNAS DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN AL EJECUTIVO SEGÚN DIVERSOS AUTORES Y QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA EN SU EVALUACIÓN.

CROSBY RESALTA QUE "EN LO QUE SE REFIERE A SER UN EJECUTIVO TODO SE TRADUCE A ACTITUD E INGENIO....UN EJECUTIVO ES ÉTICO. EL MEJOR ATRIBUTO DEL LÍDER ES MOSTRAR ESTA CONDUCTA EN CUALQUIER CIRCUNSTANCIA"....

\* IVANEVICH Y GIBSON (P.147)

\*\* DUNNETTE Y KIRCHNER (P.44)

EL EJECUTIVO ES DECIDIDO. LOS SUBORDINADOS ESTABLECEN UN NIVEL DE DECISIÓN CON BASE EN EL EJEMPLO DEL LÍDER...UN EJECUTIVO ES ENÉRGICO. LA ENERGÍA ES PALPABLE EN LOS EJECUTIVOS... UN EJECUTIVO ES CONFIABLE. NADA PROVOCA MAS PRONTO LA INEFICIENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN QUE EL TENER QUE ESTAR ADIVINANDO AQUELLO QUE PUEDE AGRADAR O DESAGRADAR AL JEFE".\*

INTELIGENCIA.- CONSISTE EN MEDIR LA CAPACIDAD INTELECTUAL A TRAVÉS DEL FACTOR GENERAL DE INTELIGENCIA (FACTOR G) Y ESPECÍFICOS DE INTELIGENCIA COMO: ANÁLISIS, SÍNTESIS, NIVEL DE PENSAMIENTO, COMPRENSIÓN, ETC.

POR INTELIGENCIA DEBEMOS ENTENDER LA HABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS NUEVOS POR MEDIO DEL RAZONAMIENTO

HABILIDAD.- SE REFIERE A LA MEDICIÓN DE APTITUDES ACORDES A LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DEL EJECUTIVO. "HERSEY Y BLANCHARD EXPONEN TRES TIPOS DE HABILIDADES QUE DEBERÁN SER EVALUADAS:

1.- TÉCNICA. CAPACIDAD DE USAR EL CONOCIMIENTO, LOS MÉTODOS, LAS TÉCNICAS Y EL EQUIPO NECESARIO PARA DESEMPEÑAR TAREAS ESPECIFICAS ADQUIRIDAS DE LA EXPERIENCIA, LA EDUCACIÓN Y EL ENTRENAMIENTO.

2.- HUMANA. ES LA CAPACIDAD Y EL RAZONAMIENTO PARA TRABAJAR CON Y A TRAVÉS DE PERSONAS, INCLUYENDO EL ENTENDIMIENTO DE LA MOTIVACIÓN Y UNA APLICACIÓN EFECTIVA DEL LIDERAZGO.

\* CROSBY (P.P. 9 Y 10)

3.- CONCEPTUAL. ES LA CAPACIDAD DE ENTENDER LAS COMPLEJIDADES DE LA ORGANIZACIÓN EN CONJUNTO Y SABER DONDE ENCONTRAMOS NUESTRA TAREA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.\*\*

ADEMÁS DE ESTAS HABILIDADES ES IMPORTANTE ENUNCIAR AQUELLAS QUE ALGUNOS AUTORES CONSIDERAN RELEVANTES EN EL EJECUTIVO. RODRÍGUEZ INDICA "RESULTA IMPERIOSO QUE EL DIRIGENTE SEPA MANEJAR HÁBILMENTE EL ASPECTO PSICOLÓGICO ...."EL PROCESO ADMINISTRATIVO SE TRATA DE UN ARTE Y QUE , SI BIEN ESTE ARTE HA DE CIMENTARSE EN CUALIDADES INNATAS, TAMBIÉN ES SUSCEPTIBLE DE DESARROLLARSE...".\*\*

LIDERAZGO.- ES LA CAPACIDAD Y ESTILO DEL EJECUTIVO PARA DIRIGIR A SU GRUPO DE TRABAJO HACIA LA OBTENCIÓN DE METAS Y OBJETIVOS DE SU ÁREA. SE DEBE CONTEMPLAR TAMBIÉN EL EVALUAR ESTRATEGIAS PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS. DIRECCIÓN IMPLICA MOTIVACIÓN, ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

"EXISTEN DIFERENTES COMPONENTES DE LIDERAZGO:

- 1.- LA HABILIDAD DE UTILIZAR EL PODER EFICIENTEMENTE Y DE MANERA RESPONSABLE,
- 2.- LA HABILIDAD DE COMPRENDER QUE LOS SERES HUMANOS TIENEN DIFERENTES FUERZAS DE MOTIVACIÓN SEGÚN LAS OCASIONES Y LAS SITUACIONES,....

\* CITADO EN KOONTZ Y WEHRICH (P.P. 497 Y 498)

\*\* RODRÍGUEZ (P.148)

3.- LA HABILIDAD DE INSPIRAR.

4.- LA HABILIDAD DE ACTUAR EN FORMA TAL QUE DESARROLLE UN CLIMA QUE CONDUZCA A RESPONDER LAS MOTIVACIONES Y SUCITARLAS.

COMPATIBILIDAD CON EL PUESTO- EN LA MEDICIÓN DEL FACTOR HUMANO, ES IMPORTANTE CONTAR CON DATOS QUE DENOTEN SI AL EJECUTIVO LE AGRADA SU TRABAJO, YA QUE AL EXISTIR ESTA RELACIÓN SU DESEMPEÑO ES MEJOR, POR QUE SU COMPORTAMIENTO ES ACORDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE CONDUCTAS QUE EXIGE LA POSICIÓN QUE OCUPA, ESTABLECIENDO ASÍ UN VÍNCULO MÁS SOLIDO ENTRE LA COMPAÑÍA Y SUS EJECUTIVOS. DE AQUÍ SE DESPRENDE EL HECHO DE EVALUAR EL COMPORTAMIENTO QUE SE REQUIERE EN LA POSICIÓN DEL EJECUTIVO A TRAVÉS DE LA PERCEPCIÓN DE SU PUESTO, OBTENIENDO ESTÁNDARES O CRITERIOS PARA SELECCIONAR O PROMOVER INDIVIDUOS.

EN CONSECUENCIA, AL EVALUAR EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN EL TRABAJO COMO NECESIDAD PSICOLÓGICA, FUNDAMENTA QUE ESTÁ EN FUNCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y LA REACCIÓN DEL INDIVIDUO ANTE EL MISMO.

### **3.3.1.2 DESEMPEÑO LABORAL**

SABER LA EFICACIA CON QUE UN GERENTE PLANIFICA, ORGANIZA, INTEGRA AL PERSONAL, DIRIGE Y CONTROLA ES REALMENTE LA ÚNICA MANERA DE CERCIORARSE DE QUIENES OCUPEN PUESTOS ADMINISTRATIVOS ESTÈN ADMINISTRANDO EN FORMA EFICAZ.

EXISTEN FACTORES QUE ES IMPORTANTE EVALUAR ENTRE LOS CUALES SE ENCUENTRAN:

PROFESIONAL.- ES NECESARIO CONTAR CON INFORMACIÓN DEL EJECUTIVO, REFERENTE A SU CRITERIO Y DESARROLLO CURRICULAR, QUE JUSTIFIQUE HASTA ESE MOMENTO, SU INTERACCIÓN Y DESENVOLVIMIENTO EN SU POSICIÓN ACTUAL CON AQUÉLLOS QUE OCUPÓ EN EL PASADO.

LIDERAZGO.- SE DEBE OBTENER INFORMACIÓN QUE INDIQUE, COMO HA CONDUCIDO A SU GRUPO DE TRABAJO AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS, Y EL CONCEPTO QUE SE TIENE DEL EJECUTIVO COMO LÍDER. ASÍ TAMBIÉN EL ESTILO DE LIDERAZGO Y POTENCIAL QUE TIENE PARA DIRIGIR A SU PERSONAL

ADMINISTRACION DE SU PUESTO.- ES IMPORTANTE OBTENER UN CRITERIO DE LA EFECTIVIDAD DEL EJECUTIVO COMO ADMINISTRADOR, PARA IDENTIFICAR SU CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO Y SABER COMO HAN IMPACTADO SUS RESULTADOS, DESDE EL PUNTO DE VISTA COSTO-BENEFICIO EN LA EMPRESA.

### **3.3.1.3 CALIDAD DE VIDA**

SIGNIFICA EN QUE MEDIDA EL EJECUTIVO ESTA INTERESADO Y SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA Y SI EXISTE ARMONÍA ENTRE LAS DOS GRANDES FUENTES DE MOTIVACIÓN: INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA. ASÍ TAMBIÉN SE DEBE EVALUAR SU SALUD, SITUACIÓN FAMILIAR Y ACTIVIDADES EXTRALABORABLES.

LA CALIDAD DE VIDA SIGNIFICA "RECIBIR UNA JUSTA REMUNERACIÓN EN UN MEDIO AMBIENTE QUE FAVOREZCA UN PROCESO SANO DE COMUNICACIÓN, Y EN EL QUE LA GENTE CONOZCA EL IMPACTO DE SU TRABAJO Y SEPA QUE SE LE CONSIDERA COMO PERSONA, NO COMO UN ELEMENTO PASIVO" \*

RELACIONADO CON LA CALIDAD DE VIDA SE DEBEN CONSIDERAR LOS SIGUIENTES "CRITERIOS DE SELECCIÓN:

1.- PERSONALES. SALUD FÍSICA (QUE SE TRADUCE EN ACTITUDES POSITIVAS HACIA EL TRABAJO); APARIENCIA Y CAPACIDAD FÍSICA EN RELACIÓN A LOS REQUERIMIENTOS DEL EMPLEO; Y SALUD MENTAL (EQUILIBRIO Y CONTROL DE LAS EMOCIONES).

2.- SOCIALES. DISPONIBILIDAD DE TIEMPO; CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN A UN EQUIPO DE TRABAJO (GENERA MAYOR CALIDAD EN EL TRABAJO Y FAVORECE LAS RELACIONES HUMANAS) CÓDIGO DE VALORES MORALES (AYUDAN AL INDIVIDUO A SENTIRSE BIEN CONSIGO MISMO) E INTEGRACIÓN FAMILIAR.

3.- CULTURALES: NIVEL INTELLECTUAL ADECUADO A LAS EXIGENCIAS DEL TRABAJO, QUE PERMITE PLANIFICAR Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS, Y QUE FAVORECE EL INTERÉS POR DESARROLLARLO, BUSCANDO LA SUPERACIÓN, PREPARACIÓN PREVIA Y APTITUDES SUFICIENTES E INTERÉS POR DESARROLLARLO\*\*

\* GENERACIÓN ANAHUAC (P.7)

\*\* ÍDEM. (P. 7)

#### **3.3.1.4. CONCLUSIÓN**

AL CONTAR CON LA INFORMACIÓN DE LOS PUNTOS ANTERIORES, EL JUICIO VALORATIVO DEL EJECUTIVO DEBE ESTAR ENCAMINADO A DETERMINAR QUE DE ACUERDO A LA POSICIÓN QUE OCUPA, CUENTA CON UN POTENCIAL CUANTITATIVO Y CUALITATIVO, EN DONDE SE DESTACA SU EFECTIVIDAD Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA ESTABLECER LA FACTIBILIDAD DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO Y ASÍ INVERTIR EN SU PLAN DE CARRERA.

ANTES DE EMPRENDER EL ADIESTRAMIENTO ES CONVENIENTE DETERMINAR CUIDADOSAMENTE LOS REQUISITOS DE APTITUD PARA BENEFICIARSE DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO Y TOMAR EN CUENTA ESTO AL ESCOGER LAS PERSONAS QUE SE VAN ADIESTRAR.

ESTA CONCLUSIÓN NOS LLEVA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA, PROPONER UN PERFIL DEL EJECUTIVO (FIGURA 5).

ESTE SERVIRÁ COMO BASE PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO, QUE CLARO ESTA, CADA UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS MENCIONADAS DEBERÁN APEGARSE A LA MISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA QUE SE TRATE.

### 3.1.5. PERFIL EJECUTIVO

( FIGURA 5)

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	VALORES	PERSONALIDAD
-PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	-TÉCNICAS ( <i>Dominio de actividades que impliquen métodos, procesos y procedimientos</i> )	-INTEGRIDAD	-EMPRENDEDOR
-ADMINISTRACIÓN	-ADMINISTRACIÓN	-ÉTICA	-LÍDER
-ECONOMÍA Y MERCADOTECNIA	-LIDERAZGO Y DIRECCIÓN	-HONESTIDAD	-MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES
-SISTEMAS DE INFORMACIÓN	-MOTIVACIÓN	-CONFIABILIDAD-	-SEGURIDAD EN SI MISMO
-CALIDAD	-COMUNICACIÓN	-RESPONSABILIDAD	-INNOVADOR E INGENIOSO
CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y TEORÍA DE MOTIVACIÓN	-TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	-COMPROMISO	-ACTITUD POSITIVA
-IDIOMAS EXTRANJEROS	-MANEJO DEL ASPECTO PSICOLÓGICO	-RESPETO	-OPTIMISTA
-TÉCNICOS	-DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO	-INNOVACIÓN	-ENTUSIASTA
- CIENCIAS UNIVERSALES	-CAPACITACIÓN A SUBORDINADOS	- CALIDAD DE VIDA	-MODESTA FLEXIBILIDAD

### **3.3.2. INVENTARIO DE EJECUTIVOS**

ES RECOMENDABLE QUE LA EMPRESA CUENTE CON UN INVENTARIO DE EJECUTIVOS A FIN DE CONOCER LA DISPONIBILIDAD DE ELEMENTOS PARA QUE, AL PRESENTARSE MOVIMIENTOS DE PERSONAL, SE TENGA PRESENTE EL POTENCIAL DE EJECUTIVOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA Y DECIDIR LA POSIBILIDAD DE PROMOCIÓN Ó REUBICACIÓN DE CADA OCUPANTE.

"LA NECESIDAD DE GERENTES LA DETERMINAN LA EMPRESA Y LOS PLANES ORGANIZACIONALES Y, MÁS ESPECÍFICAMENTE, UN ANÁLISIS DEL NÚMERO DE GERENTES REQUERIDOS Y EL NUMERO DISPONIBLE COMO SE IDENTIFIQUEN MEDIANTE EL INVENTARIO DE GERENTES"

DENTRO DE LAS HERRAMIENTAS QUE PROPORCIONAN INFORMACIÓN VALIOSA PARA EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS SE ENCUENTRAN:

#### **3.3.2.1. CURRICULUM VITAE.**

CONTIENE INFORMACIÓN DEL EJECUTIVO SOBRE SUS DATOS GENERALES, ESCOLARES, LABORALES, DE INTERESES, HABILIDADES Y APTITUDES.

#### **3.3.2.2. EXPEDIENTE LABORAL.**

CONTIENE DOCUMENTACIÓN QUE FUNDAMENTAN SU SITUACIÓN PERSONAL, FAMILIAR, PROFESIONAL Y LABORAL.

### **3.3.2.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE EJECUTIVOS.**

MEDIANTE EL ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA, ES NECESARIO TENER PRESENTE EL INVENTARIO DE EJECUTIVO DE TODAS LAS ÁREAS, INDICANDO LA PROYECCIÓN DE CADA UNO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

### **3.3.3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS**

LA OBTENCIÓN DE AQUÉLLOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE SEAN ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL EJECUTIVO, SON INDICADORES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO QUE INDIQUE LA EDUCACIÓN FORMAL Y NO FORMAL QUE DEBERÁ RECIBIR.

ESTOS TÉRMINOS DE EDUCACIÓN LOS DEFINE CLARAMENTE ARNAZ:

EN EDUCACIÓN FORMAL ..."SE HACE REFERENCIA AL PROCESO EDUCATIVO QUE ESTÁ ORGANIZADO INSTITUCIONALMENTE EN FORMA DE ESTUDIOS ESTRUCTURADOS QUE HAN DE REALIZARSE BAJO LA GUÍA Y SUPERVISIÓN DE LAS ESCUELAS, DENTRO Y/O FUERA DE SUS INSTALACIONES FÍSICAS.

POR EL TÉRMINO EDUCACIÓN NO FORMAL ..."SE HACE REFERENCIA A LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS ORGANIZADAS AL MARGEN DEL TRABAJO ESCOLAR Y CON LAS QUE SE ATIENDE AL MEJORAMIENTO DE LA VIDA SOCIAL Y PERSONAL Y A LAS CAPACIDADES OCUPACIONALES".\*

\* ARNAZ (P.68)

### **3.3.3.1. INICIAL**

DE HECHO, EL HABER REALIZADO LOS PASOS REFERENTES A LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL E INVENTARIO DE EJECUTIVOS PERMITEN TENER UNA GRAN CANTIDAD DE INFORMACIÓN SOBRE LAS NECESIDADES QUE TIENEN LOS EJECUTIVOS PARA SU DESARROLLO. LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN EN DONDE LOS JEFES INMEDIATOS ENUNCIEN JUICIOS SOBRE EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES, LIDERAZGO Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS A LOS EJECUTIVOS, GENERAN AQUELLAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA ESTABLECER UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN (NECESIDADES INMEDIATAS) Y DESARROLLO (ALCANCE DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO).

ES ASÍ QUE SE DA INICIO A LA DETECCIÓN DE NECESIDADES, CUYA CLASIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN, SE DEBEN DE MANTENER SISTEMATIZADOS PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE SE REALICEN A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, SEGÚN LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA Y SUS PRIORIDADES.

### **3.3.3.2. PERMANENTE**

DEBE REALIZARSE CONTINUAMENTE, A TRAVÉS DE DIVERSOS MECANISMOS DE INFORMACIÓN. EL CONTAR CON AQUELLAS NECESIDADES QUE VAYAN SURGIENDO POR LAS VARIANTES QUE EFECTÚAN LAS POSICIONES DE LOS EJECUTIVOS ES FUNDAMENTAL. ES IMPORTANTE MANTENER ABIERTA LA RECEPCIÓN DE TODO AQUELLO, YA SEA INTERNO Y EXTERNO A LA ORGANIZACIÓN, QUE INFLUYA EN EL DESEMPEÑO DEL EJECUTIVO.

### **3.3.4. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS**

SU CLASIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN ESTA EN FUNCIÓN A LAS NECESIDADES COMUNES Y ESPECÍFICAS DE LOS EJECUTIVOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, Y SON DETERMINADAS POR LAS DIFERENTES POSICIONES QUE OCUPAN Y ÁREAS DE TRABAJO DONDE LABORAN.

#### **3.3.4.1. POTENCIAL EN EL PUESTO**

LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE DESARROLLO, DIAGNOSTICAN LA POTENCIALIDAD DE LOS EJECUTIVOS EN EL DESEMPEÑO DE SU POSICIÓN, INDICANDO LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD QUE SURJAN PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE DESARROLLO CONFORME A LA CLASIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE NECESIDADES EN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES.

#### **3.3.4.2. REQUERIMIENTOS PARA DESARROLLAR EL PUESTO.**

LA EMPRESA DE ACUERDO A LAS FASES DE ANÁLISIS EMPRESARIAL Y DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DETERMINA LAS DIRECTRICES PARA ESTABLECER LAS ACCIONES A REALIZAR, DEBIDO A QUE, DEPENDIENDO DE LOS PLANES DE PERMANENCIA, CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DENTRO DE SU CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL, SE CONTEMPLARÁ LA FACTIBILIDAD DE CAMBIOS O MODIFICACIONES ESTRUCTURALES EN SU ORGANIGRAMA Y POR LO TANTO EN LAS POSICIONES DE SUS EJECUTIVOS, ASÍ COMO EN LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL EN ESTE NIVEL.

.EN RESUMEN RESPECTO A LA INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES, SE DEBEN CONSIDERAR LOS SIGUIENTES ELEMENTOS QUE SON NECESARIOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DE TIPO PRODUCTIVO, TALES COMO:

1.- CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS ESPECIALIZADAS (CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO, DE MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA EJECUTAR TAREAS CONCRETAS Y APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS TEÓRICOS).

2.- HABILIDADES DE DIRECCIÓN O ADMINISTRATIVAS (COMPENSIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS, ORGANIZACIÓN DEL PROPIO TRABAJO Y DE LOS DEMÁS, CAPACIDAD PARA ARMONIZAR Y UTILIZAR LOS RECURSOS. A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL DE RESULTADOS.

3.- HABILIDADES DE RELACIONES HUMANAS (CAPACIDAD DE RELACIONARSE CON OTROS DE MANERA PRODUCTIVA, TRABAJO EN EQUIPO, EJERCER LIDERAZGO, COMPRENDER, MOTIVAR, SELECCIONAR Y DESARROLLAR SUBORDINADOS).

4.- HABILIDADES CONCEPTUALES (FACILIDAD PARA COMPRENDER LA COMPLEJIDAD DEL TRABAJO, ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS), Y

5.-HABILIDADES PARA EL LOGRO DE RESULTADOS (CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD, ESTILO DE ACTUACIÓN, EMPUJE, CONSTANCIA, CUMPLIMIENTO, INDEPENDENCIA Y RESPONSABILIDAD, LOGRO DE RESULTADOS.

## **FASE 3.4: PLANEACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO EJECUTIVO**

### **3.4.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO**

**3.4.1.1. SECUENCIACIÓN DE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO.**

**3.4.1.2. DETERMINACIÓN DE CURSOS Y ACTIVIDADES DE DESARROLLO.**

**3.4.1.3. ESTABLECIMIENTO DE LA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE  
LOS CURSOS O ACTIVIDADES INTERNAS.**

**3.4.1.4. DIRECTRICES PARA LA SELECCIÓN DE CURSOS EXTERNOS Y  
ACTIVIDADES EDUCACIONALES.**

**3.4.1.5. CONTENIDO BÁSICO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO**

### **3.4.2. IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO.**

**3.4.2.1. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS, MATERIALES Y HUMANOS.**

**3.4.2.2. PRESUPUESTO.**

**3.4.2.3. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LAS ACCIONES DEL  
PROCESO DE DESARROLLO.**

**3.4.2.4. DIFUSIÓN.**

EL HABER REALIZADO UN ANÁLISIS EMPRESARIAL, DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y NECESIDADES DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS, PERMITE CONTAR CON INFORMACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN DE LOS EJECUTIVOS. CON EL PROPÓSITO DE REALIZAR LA PLANEACIÓN DE SU DESARROLLO SE DEBEN DETERMINAR LOS EFECTOS DESEADOS Y EL CAMINO A SEGUIR PARA LOGRAR LOS RESULTADOS PLANEADOS, TOMANDO EN CUENTA AQUELLOS CAMBIOS QUE SE VAYAN A DAR EN EL AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN Y QUE PUEDAN AFECTAR ESTE PROCESO.

AL HABLAR DE PROCESO, SE ESTABLECEN LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA PLANEAR EL DESARROLLO DE FORMA CONTINUA, CON FLEXIBILIDAD Y DE MANERA INTEGRAL. LA PLANEACIÓN INCLUYE EL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS PARA ALCANZARLOS..

#### ***3.4.1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO***

EL ESTABLECER DE MANERA INTERDEPENDIENTE, CON ÉNFASIS EN LA ORGANIZACIÓN E INTERACCIÓN LOS ELEMENTOS QUE HAN DE INTERVENIR EN EL DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS, DENOTA QUE SERÁ FACTIBLE QUE SE ESTÁN ATACANDO LAS CAUSAS QUE PROVOCAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, POR LO QUE LOS EFECTOS QUE SE PRETENDEN LOGRAR, SE GARANTIZAN.

SE ENFOCA EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS, ENGLOBANDO LAS TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE PERSONAL, SIN OLVIDAR QUE EL PRIMERO CONTIENE ACCIONES DE INTERVENCIÓN INMEDIATA Y EL SEGUNDO ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO, AMBAS ENCAUSADAS A TRANSFORMAR Y MEJORAR LA...

PREPARACIÓN DE LOS EJECUTIVOS EN SU ENTORNO DE COMPETITIVIDAD. SIN OLVIDAR QUE "LA META DE LA EDUCACIÓN O CAPACITACIÓN NO PUEDE LIMITARSE A PROPORCIONAR INFORMACIÓN; MIENTRAS NO SE LLEGUE AL CAMBIO DE ACTITUDES, FALTARÁ UN LARGO CAMINO POR RECORRER"

ASIMISMO, NO SE DEBE OLVIDAR QUE EN LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO SE DEBEN CONTEMPLAR LOS ENFOQUES DE EDUCACIÓN FORMAL Y EDUCACIÓN NO FORMAL, EXPLICADAS ANTERIORMENTE.

LA PLANEACIÓN DEBE CONSIDERAR EN SI FACTORES COMO: EL APOYO DEL LOS LÍDERES PRINCIPALES DE LA EMPRESA, LOS RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES, TECNOLÓGICOS Y HUMANOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO EFICIENTE DEL PROGRAMA.

#### **3.4.1.1 SECUENCIACIÓN DE LAS NECESIDADES DE DESARROLLO**

UNA VEZ QUE YA SE TIENE TODA LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA FASE DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO Y DE ACUERDO A LA SITUACIÓN QUE PREVALECE EN LA EMPRESA, SE PROYECTA UNA SECUENCIACIÓN PEDAGÓGICA ENUNCIANDO EL CONJUNTO DE EPISODIOS NECESARIOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS. LA CLASIFICACIÓN DE NECESIDADES ENFOCADAS A UNA SECUENCIACIÓN PSICOPEDAGÓGICA ESTARÁ FUNDAMENTADA EN LAS NECESIDADES QUE TENGAN LOS EJECUTIVOS EN CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DENTRO DE SU POSICIÓN O BIEN HACIA AQUELLAS EN QUE SE PLANEE FORMARLOS.

\* VALTIERRA (P. 17)

UN INSTRUMENTO FUNDAMENTAL EN ESTA ETAPA ES EL DISEÑO CURRICULAR DEL PUESTO EJECUTIVO, QUE ES... "UN PLAN QUE NORMA Y CONDUCE, EXPLÍCITAMENTE UN PROCESO CONCRETO Y DETERMINADO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE QUE SE DESARROLLA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA". SU COMPOSICIÓN ES LA SIGUIENTE:

1.- OBJETIVO CURRICULAR: SON LOS PROPÓSITOS EDUCATIVOS GENERALES QUE SE PERSIGUEN CON UN SISTEMA ESPECÍFICO PARTICULAR DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

2.- PLAN DE ESTUDIOS: ES EL CONJUNTO DE CONTENIDOS SELECCIONADOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS CURRICULARES, ASÍ COMO LA ORGANIZACIÓN Y SECUENCIA EN QUE DEBEN SER ABORDADOS DICHS CONTENIDOS.

3.- CARTAS DESCRIPTIVAS: SON LAS GUÍAS DETALLADAS DE LOS CURSOS, ES DECIR, LAS FORMAS OPERATIVAS QUE SE DISTRIBUYEN Y ABORDAN LOS CONTENIDOS, SU IMPORTANCIA RELATIVA Y EL TIEMPO PREVISTO PARA SU APRENDIZAJE.

4.- SISTEMA DE EVALUACIÓN: ES LA ORGANIZACIÓN ADOPTADA RESPECTO A LA ADMISIÓN, EVALUACIÓN, PROMOCIÓN Y ACREDITACIÓN DE LOS ALUMNOS. MEDIANTE ESTE SISTEMA SE REGULA EL INGRESO, TRÁNSITO Y EGRESO DE LOS ESTUDIANTES, EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS CURRICULARES\*\*.

\* ARNAZ (P.P. 15 Y 16)

### **3.4.1.2. DETERMINACIÓN DE CURSOS Y ACTIVIDADES DE DESARROLLO**

UNA VEZ QUE SE CUENTA CON EL DISEÑO CURRICULAR Y LA SECUENCIACIÓN PSICOPEDAGÓGICA DE NECESIDADES DE DESARROLLO, SE ESTÁ EN CONDICIONES DE AGRUPARLAS, PROYECTANDO EL TIPO DE ACCIONES A IMPLANTAR TALES COMO: CURSOS INTERNOS Y EXTERNOS, CAPACITACIÓN DIRECTA EN EL PUESTO, SEMINARIOS, CONFERENCIAS, SESIONES DE TRABAJO, CONGRESOS, DIPLOMADOS, MAESTRÍAS, ESPECIALIZACIÓN, ETC., CUYA PROGRAMACIÓN CORRESPONDA AL PLAN DE DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS.

EXISTEN DIVERSOS ENFOQUES DE DESARROLLO, ENTRE LOS CUALES DESTACAN:

- A) "AVANCE PLANEADO, QUE ES UNA TÉCNICA QUE LES DA A LOS GERENTES UNA IDEA CLARA DE SU RUTA DE DESARROLLO.
- B) ROTACIÓN DE PUESTOS, SU PROPÓSITO ES AMPLIAR EL CONOCIMIENTO QUE TENGAN LOS GERENTES O LOS GERENTES EN POTENCIA
- C) CREACIÓN DE PUESTOS DE "ASISTENTES", SON INSTITUIDOS FRECUEMENTE PARA AMPLIAR LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS NOVATOS AL PERMITIRLES COLABORAR ESTRECHAMENTE CON LOS GERENTES EXPERIMENTADOS QUE PUEDEN PRESTAR ATENCIÓN ESPECIAL A SUS NECESIDADES DE DESARROLLO.
- D) ASCENSOS TEMPORALES, CON FRECUENCIA, LOS INDIVIDUOS SON NOMBRADOS GERENTES "SUSTITUTOS"
- E) LECTURA PLANEADA DE LITERATURA ADMINISTRATIVA PERTINENTE Y ACTUAL....ESTA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE PUEDE ACRECENTARSE MEDIANTE LA DISCUSIÓN DE ARTÍCULOS Y LIBROS CON OTROS GERENTES Y CON EL SUPERVISOR.

- F) COMITES Y "CONSEJOS JUNIOR", LOS COMITES Y CONSEJOS TEMPORALES, CONOCIDOS TAMBIÉN COMO ADMINISTRACIÓN MÚLTIPLE, SE USAN A VECES COMO TÉCNICAS DE DESARROLLO. DAN A LOS NOVATOS LA OPORTUNIDAD DE INTERACTUAR CON GERENTES EXPERTOS. ADEMÁS LOS NOVATOS, USUALMENTE DE NIVEL MEDIO, SE FAMILIARIZAN CON DIVERSOS TEMAS QUE SE REFIEREN A TODA LA ORGANIZACIÓN.
- G) ASESORÍA, LA CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO ES UN PROCESO QUE NUNCA TERMINA. PARA QUE LA ASESORÍA SEA EFICAZ DEBE HACERSE EN UN CLIMA DE CONFIANZA ENTRE EL SUPERIOR Y LOS GERENTES NOVATOS. LOS ASESORES EFICACES DESARROLLARÁN LAS APTITUDES Y EL POTENCIAL DE LOS SUBORDINADOS Y LOS AYUDARÁN A SUPERAR SUS DEFICIENCIAS.
- H) ADIESTRAMIENTO EN LA SENSIBILIZACIÓN, GRUPOS T Y GRUPOS DE ENCUENTRO, SUS OBJETIVOS GENERALMENTE INCLUYEN: 1) MEJOR DISCERNIMIENTO DE LA CONDUCTA DE CADA QUIEN Y LA FORMA EN QUE UNO LE PARECE A OTROS, 2) MEJOR COMPRESIÓN DE LOS PROCESOS DE GRUPO Y 3) DESARROLLO DE HABILIDADES EN EL DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN EN LOS PROCESOS DE GRUPO.
- I) PROGRAMAS DE CONFERENCIAS, PUEDEN USARSE EN LA CAPACITACIÓN INTERNA O EXTERNA. DURANTE ELLOS, LOS GERENTES O LOS GERENTES POTENCIALES SE ENTERAN DE LAS IDEAS DE LOS ORADORES QUE SON EXPERTOS EN EL CAMPO.
- J) PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE ADMINISTRACIÓN, ADEMÁS DE OFRECER CURSOS DE PREGRADO Y POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MUCHAS UNIVERSIDADES DIRIGEN CURSOS, TALLERES, CONFERENCIAS Y PROGRAMAS FORMALES PARA CAPACITAR A LOS GERENTES".\*

\* KOONTZ Y WEHRICH (P.P. 418 A 423)

### **3.4.1.3. ESTABLECIMIENTO DE LA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LOS CURSOS O ACTIVIDADES INTERNAS.**

ANTES DE EXPLICAR ESTE PROCESO ES NECESARIO DOCUMENTAR LAS DEFINICIONES SOBRE MÉTODO Y METODOLOGÍA.

"DIDÁCTICAMENTE MÉTODO QUIERE DECIR CAMINO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTIPULADOS EN UN PLAN DE ENSEÑANZA, O CAMINO PARA LLEGAR A UN FIN", Y

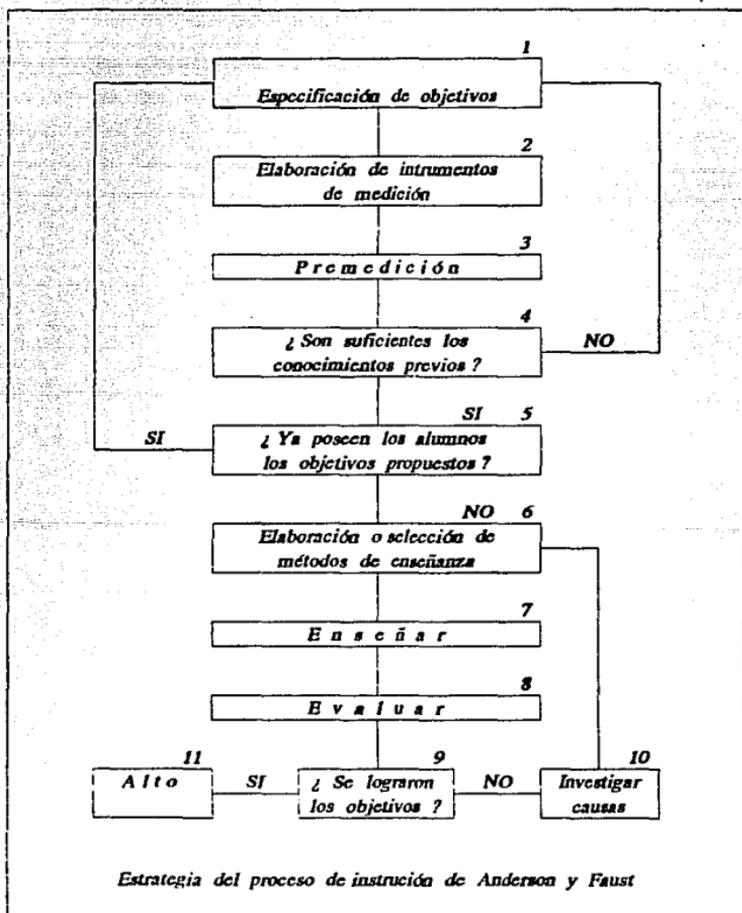
METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA ES UN "CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS DIDÁCTICOS, IMPLICADOS EN LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ENSEÑANZA, QUE TIENE POR OBJETO LLEVAR A BUEN TÉRMINO LA ACCIÓN DIDÁCTICAMENTE, ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ENSEÑANZA Y EN CONSECUENCIA, LOS DE EDUCACIÓN, CON UN MÍNIMO ESFUERZO Y UN MÁXIMO RENDIMIENTO".\*

EN ESTA ETAPA NOS ENFRENTAMOS A DETERMINAR QUE EL PROCESO DE DESARROLLO AL SER UN SISTEMA IMPLICA LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE QUE NORMA EL DISEÑO DE CADA CURSO O ACTIVIDAD.

COMO ESTRATEGIA DE INSTRUCCIÓN SE PRESENTA EL MODELO DE ANDERSON Y FAUST (FIGURA 6)

\* NERICI (P.P. 35 Y 36)

FIGURA 6



Gago Hugel Antonio (1978) *Modelo de Sistematización del Proceso de enseñanza-aprendizaje*. México: Trillas.

SE SELECCIONÓ ESTE MODELO PORQUE ESTA REFERIDO A METAS Y NO A MEDIOS DE INSTRUCCIÓN. SE PLANTEA LO QUE SE QUIERE QUE EL CAPACITANDO LLEGUE A SER, SE MIDE EL CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y ACTITUDES ANTES DEL CURSO, AVERIGUANDO ASÍ EL REPERTORIO CON QUE CUENTA.

SE CONTEMPLA LA EVALUACIÓN FORMATIVA Y SUMARIA, INCLUYENDO AL INSTRUCTOR EN SU HABILIDAD PARA PLANEAR Y SELECCIONAR EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE, ASÍ COMO PARA INSTRUMENTARLAS Y REALIZARLAS. ASÍ TAMBIÉN SE EVALÚA TODOS LOS COMPONENTES DEL SISTEMA, SE HACE LA OBSERVACIÓN QUE LA RETROALIMENTACIÓN TAMBIÉN SE DEBE LLEVAR HACIA LA ESPECIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y HACIA LA PROPIA EVALUACIÓN COMO LO PLANTEA ANTONIO GAGO HUGUET.

ASIMISMO, PARA CADA ACCIÓN DE DESARROLLO ES NECESARIO QUE CON ANTICIPACIÓN SE HAYA REALIZADO UN PLAN DE TRABAJO ESPECÍFICO PARA UBICAR EL PROCEDIMIENTO DE LA SECUENCIA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, USANDO PARA ELLO UNA CARTA DESCRIPTIVA. SE PLANTEA COMO REFERENCIA:

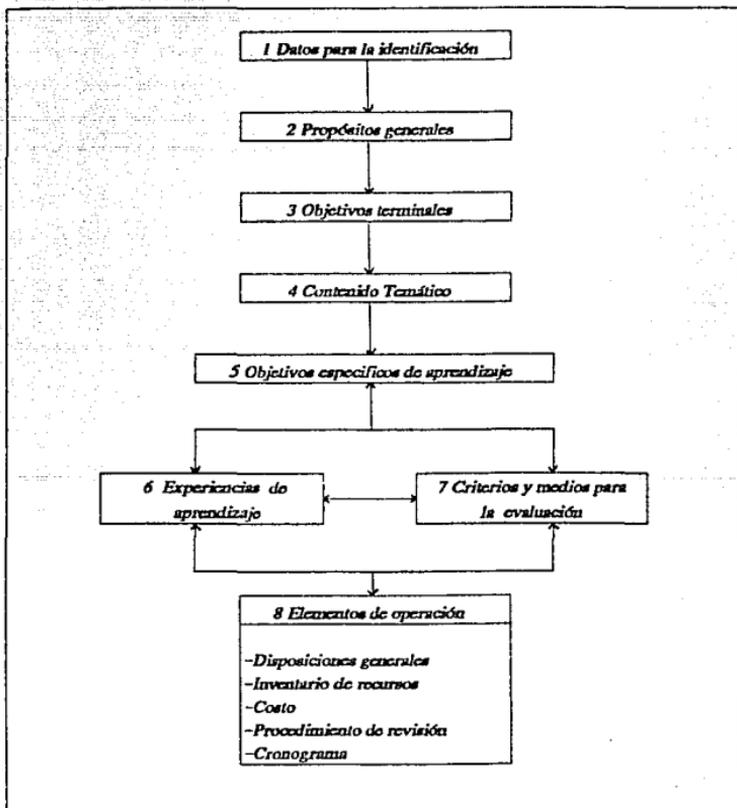
1A.- OPCIÓN CARTA DESCRIPTIVA DE ANTONIO GAGO HUGUET (FIGURA 7)

2A - OPCIÓN PLANIFICACIÓN DE UN CURSO DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS. UNAM (17) (APÉNDICE 3)

LA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE PARA CADA CURSO Y ACTIVIDAD DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS, MARCA EL PROPÓSITO DE ESPECIFICAR LOS CAMBIOS CONDUCTUALES QUE SE PRESENTARÁN AL FINALIZAR EL CICLO DE INSTRUCCIÓN.

CARTA DESCRIPTIVA

FIGURA 7



Gago Huguet Antonio ( 1978 ) Elaboración de cartas descriptivas.  
México: Trillas

LOS OBJETIVOS INSTRUCCIONALES DEBEN ELABORARSE COMO LO INDICA EL CENTRO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS EDUCATIVOS:

- ENUNCIARSE EN TÉRMINO DE LAS CONDUCTAS DE LOS PARTICIPANTES.
- VERBO ACTIVO QUE INDIQUE LA CONDUCTA HA DEMOSTRAR, DENTRO DEL CONTENIDO.
- ENUNCIARSE EN TÉRMINO DE CAMBIOS OBSERVABLES EN LA CONDUCTA CON PRECISIÓN, UTILIZANDO TÉRMINOS CON SIGNIFICADO UNÍVOCO.
- SER UNITARIOS, CADA ENUNCIADO DEBE HACER REFERENCIA A UN SOLO PROCESO.
- ENUNCIARSE CON UN NIVEL ADECUADO DE GENERALIDAD.
- REPRESENTAR LOS RESULTADOS DESEADOS DE UNA SERIE PLANEADA DE EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE.
- REALISTAS, REFERENTE AL TIEMPO DISPONIBLE PARA LA ENSEÑANZA Y CARACTERÍSTICAS DEL NIVEL INSTRUCCIONAL.
- NO TENER PALABRAS INNECESARIAS.
- LOS OBJETIVOS DEBEN SER REALISTAS EN LO QUE RESPECTA AL TIEMPO DE QUE DISPONE PARA LA ENSEÑANZA Y A LAS CARACTERÍSTICAS DEL NIVEL EDUCATIVO.

EL MODELO DE ESPECIFICACIÓN DE OBJETIVOS DEBERÁ CONTENER LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- 1.- EL CONTENIDO
- 2.- LA CONDUCTA
  - A) MANIFESTACIÓN DE LA CONDUCTA
  - B) PRODUCTO

ES ASÍ QUE PARA LOGRAR IMPACTAR EN MEJORAS DEL APRENDIZAJE DE LOS EJECUTIVOS, AL ESTAR PLANEANDO ACTIVIDADES DE DESARROLLO, LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE A LOGRAR SE DEBEN DE FUNDAMENTAR AL CLASIFICAR EL TIPO DE COMPORTAMIENTO, MEDIANTE LA TAXONOMÍA COGNOSCITIVA DE LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN DE BENJAMÍN S. BLOOM:

1) CONOCIMIENTO

2) COMPRENSIÓN

3) APLICACIÓN

4) ANÁLISIS

5) SÍNTESIS

6) EVALUACIÓN

7) FORMACIÓN DE

CONCEPTOS

8) CREATIVIDAD

EN EL (APÉNDICE 4) SE CITA UN RESUMEN QUE ACLARA LOS CONCEPTOS DE LA TAXONOMÍA COGNOSCITIVA DE BLOOM (CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS EDUCATIVOS (1979) SISTEMATIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA, MÉXICO: TRILLAS).

PARA DETERMINAR LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL CURSO O DE LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO, ES CONVENIENTE QUE HAYA UNA ARTICULACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE CONTENIDOS Y DETERMINAR LAS SECUENCIAS PEDAGÓGICAS ÓPTIMAS, CONSIDERANDO ASÍ EL FENÓMENO DE TRANSFERENCIA.

LOS MÉTODOS Y/O TÉCNICAS DE ENSEÑANZA SON FACILITADORES PARA EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE, LA SELECCIÓN DE ÉSTOS ES DETERMINANTE Y SU UTILIZACIÓN UBICA LA FACTIBILIDAD Y EFECTIVIDAD DEL DESARROLLO DE UN CURSO Y EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE. SE RESALTA LA UTILIZACIÓN DE DINÁMICAS DE GRUPOS, TÉCNICAS DE GRUPOS, EJERCICIOS VIVENCIALES Y SIMULACIÓN DE OPERACIONES, ENTRE OTROS.

ASÍ TAMBIÉN HA EXISTIDO UN EVIDENTE DESARROLLO DE PROGRAMAS PARA EJECUTIVOS QUE VAN DESDE EL ENTRENAMIENTO EN RELACIONES HUMANAS HASTA EL ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIDAD Y "JUEGO DE NEGOCIOS". LA MAYORÍA SON EJERCICIOS DE SIMULACIÓN.

PARA EVALUAR LOS CURSOS O ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS, SON NECESARIAS LAS EVALUACIONES DIAGNÓSTICA, FORMATIVA Y SUMARIA. (28)

DIAGNÓSTICA: ANTES DE INICIAR UN CURSO

FORMATIVA: DURANTE EL CURSO

SUMARIA: AL TÉRMINO DEL CURSO

EN EL (APÉNDICE 5) SE REALIZA UN ANALISIS DE LAS SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE ESTOS TIPOS DE EVALUACIÓN.

#### **3.4.1.4. DIRECTRICES PARA LA SELECCIÓN DE CURSOS EXTERNOS Y ACTIVIDADES EDUCACIONALES**

NO NECESARIAMENTE CON LOS CURSOS INTERNOS SE CUBREN LAS NECESIDADES DE DESARROLLO, POR LO QUE SE TIENE QUE RECURRIR AL APOYO DE CURSOS, SEMINARIOS, CONFERENCIAS, CONGRESOS, DIPLOMADOS, MAESTRÍAS O DOCTORADOS QUE IMPARTEN INSTITUCIONES O UNIVERSIDADES. PARA ELLO LOS LINEAMIENTOS QUE ESTABLEZCA LA EMPRESA DEPENDERÁ EN GRAN MEDIDA DE LOS COSTOS Y LA FACTIBILIDAD DE INVERTIR CON RIESGO EN EL EJECUTIVO.

POR OTRA PARTE EL PRESTIGIO Y DEMANDA QUE TIENEN EN EL MERCADO LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN, DENOTAN LA CONFIABILIDAD Y VERACIDAD DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN. LA COMBINACIÓN DE LA CAPACIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA, LAS CONDICIONES O REQUISITOS QUE DEBEN CUBRIR LOS EJECUTIVOS QUE SE VEN BENEFICIADOS Y EL TIPO DE APOYO EXTERNO, GARANTIZARÁN LOS RESULTADOS PREVISTOS.

#### **3.4.1.5 CONTENIDO BÁSICO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO EJECUTIVO**

DE ACUERDO A LA INVESTIGACIÓN REALIZADA DE COMO SE CONCEBE UN PERFIL EJECUTIVO Y LAS CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES QUE IDENTIFICAN A UN EJECUTIVO DE ÉXITO, SE PUEDEN RESUMIR LOS TEMAS BÁSICOS QUE SE DEBEN INCLUIR EN LAS TRES ÁREAS DE APRENDIZAJE: CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, Y ACTITUDES. ASÍ COMO DE OTRAS MATERIAS COMPLEMENTARIAS QUE CONFORMARÍAN EL PROGRAMA DE DESARROLLO EJECUTIVO. SIN EMBARGO ES IMPORTANTE NO OLVIDAR QUE CADA UNO DE ESTOS DEBERÁN APEGARSE Y RESPONDER A LA MISIÓN VALORES Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE CADA ORGANIZACIÓN EN PARTICULAR.

**(FIGURA 8).**

**PROGRAMA DE DESARROLLO EJECUTIVO  
(CONTENIDO BÁSICO)**

**CONOCIMIENTOS****HABILIDADES****ACTITUDES****TEMA / DESCRIPCIÓN****TEMA / DESCRIPCIÓN****VALOR / DISPOSICIÓN**

**-DE LA EMPRESA:** TENER LA CAPACIDAD DE COMPRENDER LA MISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA, ASÍ COMO ENTENDER LAS COMPLEJIDADES DE LA ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO Y SABER EN DÓNDE ENCONTRA LA TAREA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

**-TÉCNICA:** CAPACIDAD DE USAR EL CONOCIMIENTO, LOS MÉTODOS, LAS TÉCNICAS Y EL EQUIPO NECESARIO PARA DESEMPEÑAR TAREAS ESPECIFICAS ADQUIRIDAS DE LA EXPERIENCIA, LA EDUCACIÓN Y EL ENTRENAMIENTO.

**-ÉTICA:** ACTITUD DEL EJECUTIVO DE VER AL TRABAJO COMO UN INTERÉS VITAL CENTRAL Y UNA META DESEABLE EN LA VIDA.

**-TÉCNICO:** CONOCIMIENTO EN CUALQUIER TIPO DE PROCESO O TÉCNICA FUNDAMENTAL QUE INVOLUCRA A LAS FUNCIONES DEL PUESTO.

**-ADMINISTRACION:** APROVECHAMIENTO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, VALIÉNDOSE DE DIFERENTES MEDIOS QUE INTERCONECTADOS, DETERMINAN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

**-CONFIABILIDAD:** UN EJECUTIVO ES CONFIABLE. NADA PROVOCA MAS PRONTO LA INEFICIENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN QUE EL TENER QUE ESTAR ADIVINANDO AQUELLO QUE PUEDE AGRADAR O DESAGRADAR AL JEFE.

**-ADMINISTRACIÓN:** CONOCER EL MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

**-DIRECCIÓN:** ES LLEVAR DIRECTAMENTE LA ACTIVIDAD GRUPAL HACIA EL TERMINO SEÑALADO. INCLUYE: MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN.

**-INTEGRIDAD:** RESPONSABILIDAD Y ENTREGA. HACER SIEMPRE LO CORRECTO. CONGRUENCIA ENTRE EL DECIR Y HACER.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
TEMA / DESCRIPCION	TEMA / DESCRIPCION	VALOR DISPOSICION
<p>-ECONOMIA: CIENCIA QUE TRATA DE LA PRODUCCION, REPARTICION Y EL CONSUMO DE LA RIQUEZA.</p>	<p>-DE DISEÑO: DESIGNA LA CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS EN UNA FORMA QUE BENEFICE A LAS EMPRESA. UNA DE LAS HABILIDADES DESEABLES DE LOS GERENTES QUE SE MENCIONAN A MENUDO ES LA CAPACIDAD ANALITICA Y DE SOLUCION DE PROBLEMAS.</p>	<p>-COMPROMISO: TENER UN COMPROMISO CON LA EMPRESA, CON LOS CLIENTES, CON LOS ACCIONISTAS Y CON LOS USUARIOS.</p>
<p>-MERCADOTECNIA: ESTA CONSTITUIDA POR TODAS LAS ACTIVIDADES TENDIENTES A GENERAR Y FACILITAR CUALQUIER INTERCAMBIO, CUYA FINALIDAD SEA SATISFACER LAS NECESIDADES O DESEOS HUMANOS. CONOCER LOS PROCESOS DE MERCADOTECNIA PARA OFRECER SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE INTERNO O EXTERNO Y SATISFACER LAS NECESIDADES Y DESEOS HUMANOS.</p>	<p>-HUMANA: ES LA CAPACIDAD Y EL RAZONAMIENTO PARA TRABAJAR CON Y A TRAVÉS DE PERSONAS; CONCLUYENDO EL ENTENDIMIENTO DE LA MOTIVACION Y UNA APLICACION EFECTIVA DEL LIBERAZGO.</p>	<p>- SERVICIO DE CALIDAD: ORIENTAR LOS ESFUERZOS, RECURSOS, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS</p>
<p>-SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTARIZADOS: CONOCIMIENTO Y MANEJO DE PRODUCTOS COMPUTACIONALES ACORDE A LAS NECESIDADES DEL PUESTO EJECUTIVO</p>	<p>-LIBERAZGO: EL ARTE O PROCESO DE INTUIR EN LAS PERSONAS PARA QUE SE ESPEREN CON BUENA DISPOSICION Y ENTUSIASTAMENTE HACIA LA CONSECUICION DE METAS GRUPALES.</p>	<p>HONESTIDAD: PUDOR, RECTO EN LAS ACCIONES O PALABRAS, URBANIDAD, MODESTIA, DECORO.</p>
<p>-PLANEACION ESTRATEGICA. LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS EMPRESAS, CON EL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO QUE DEBERAN SER LOGRADOS POR LA ORGANIZACION, IMPLICA TAMBIEN LA PLANEACION A MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE SERAN LOS ENCARGADOS DE REALIZAR.</p>	<p>-MOTIVACION: EL LIBERAZGO Y LA MOTIVACION ESTAN ESTRECHAMENTE INTERCONECTADOS. AL ENTENDER LA MOTIVACION, ES POSIBLE APRECIAR MEJOR PORQUE LAS PERSONAS DESEAN Y POR QUE ACTUAN COMO LO HACEN.</p>	<p>-RESPONSABILIDAD: USO ADECUADO DE RECURSOS, EFICACIA, PRODUCTIVIDAD Y AHORRO.</p>

**CONOCIMIENTOS****HABILIDADES****OTRAS****TEMA / DESCRIPCIÓN****TEMA / DESCRIPCIÓN****TEMA / DESCRIPCIÓN**

**-CALIDAD:** SIGNIFICA CUMPLIR CON LOS REQUISITOS Y LA PRIMERA RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN CONSISTE EN PROVOCAR QUE SE ELABOREN LOS REQUISITOS CORRECTOS.

**-COMUNICACIÓN:** LA SUPERVIVENCIA ORGANIZACIONAL SE RELACIONA CON LA CAPACIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PARA RECIBIR, TRANSMITIR COMUNICACIÓN E INFLUIR EN ELLA. LOS PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN VINCULAN A LA ORGANIZACIÓN A SU MEDIO TÉCNICO ASÍ COMO A SUS PARTES.

**-CALIDAD DE VIDA:** SIGNIFICA RENOVARSE PERSONALMENTE EN CUATRO ASPECTOS: FÍSICO, MENTAL, SOCIAL-EMOCIONAL Y ESPIRITUAL. LAS EMPRESAS DEBEN DE PROVEER UNA SERIE DE POSIBILIDADES PARA QUE LAS PERSONAS LLEVEN ACTIVIDADES EXTRA LABORALES

**-IDIOMAS:** MANEJO DEL IDIOMA EXTRANJERO, FUNDAMENTALMENTE INGLÉS.

**-CAPACITACIÓN** EL ÉXITO DEL EJECUTIVO DEPENDE, EN GRAN GRAN MEDIDA, DE SU CAPACIDAD PARA CAPACITAR Y DESARROLLAR A SUS SUBORDINADOS

**-CULTURALES Y UNIVERSALES:** MATERIAS CULTURALES Y CONOCIMIENTOS UNIVERSALES COMO ORIENTACIÓN PARA MEJORES Y MÁS MADURAS ACTITUDES DE LA PERSONA.

**-INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO:** PROCESO DE INFLUIR EN LAS PERSONAS PARA INTEGRARSE COMO EQUIPO DE TRABAJO Y MANTENERSE PARA ENCAUSAR SUS ESFUERZOS HACIA LA CONSECUCCIÓN DE METAS

**-MOTIVACIÓN:** COMPRENDER LA MOTIVACIÓN. LOS LÍDERES DEBEN DESARROLLAR SU ENTENDIMIENTO DE LA MOTIVACIÓN Y RECONOCER QUE ES COMPLEJA Y QUE ESTÁ RELACIONADA CON LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.

### **3.4.2. IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO.**

PARA LLEVAR A CABO EL DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS SE DEBE TENER PRESENTE LOS RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES Y HUMANOS QUE SE REQUIEREN Y LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS ALTERNATIVOS PARA APOYAR, COMPLEMENTAR Y SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS EN LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE TRABAJO.

#### **3.4.2.1. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS, MATERIALES Y HUMANOS**

TENER PRESENTE LOS RECURSOS EXISTENTES, PERMITE ESTABLECER LA CAPACIDAD LOGÍSTICA Y DE ACUERDO A LOS PLANES DE DESARROLLO, DEFINIR SI ES NECESARIO LA ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA, EQUIPO, AULAS, MATERIAL DIDÁCTICO, ETC., E INCLUSIVE AMPLIAR LA PLANTILLA DE PERSONAL DENTRO DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN.

#### **3.4.2.2. PRESUPUESTO.**

EL PRESUPUESTO ES UN ESTADO DE RESULTADOS ESPERADOS, EXPRESADOS EN TÉRMINOS NUMÉRICOS. TAMBIÉN PUEDE EXPRESARSE EN TÉRMINOS DE HORAS-HOMBRE, UNIDADES DE PRODUCTO, HORAS MÁQUINA O CUALQUIER OTRO TÉRMINO MENSURABLE.

AL PROYECTAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS, SE ESTIMAN LOS COSTOS DESTINADOS A RUBROS COMO: HONORARIOS DE INSTRUCTORES, ALQUILER DE EQUIPO, Y MATERIAL E INSTALACIONES, VIÁTICOS, TRANSPORTE, AULAS, SERVICIOS, MATERIAL, ETC.

ESTE PUNTO ES RELEVANTE DEBIDO A QUE SE REFLEJA QUE EN BASE A LAS NECESIDADES DE DESARROLLO SURGEN LOS CURSOS Y ACTIVIDADES NECESARIOS, DESPRENDIÉNDOSE LA INVERSIÓN OBJETIVA QUE SE REQUIERE. POSTERIORMENTE VIENE LA AUTORIZACIÓN DEL PRESUPUESTO A EJERCER DEPENDIENDO DE LO QUE LA EMPRESA AUTORICE, SE ESTABLECE LA MAGNITUD DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS A DESARROLLAR.

#### **3.4.2.3. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LAS ACCIONES DEL PROCESO DE DESARROLLO.**

AL CONTAR CON LA AUTORIZACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES Y HUMANOS SE PUEDEN DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE CURSOS Y ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS. "LA EXPERIENCIA EN PROGRAMAS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL AVANZADOS HA DEMOSTRADO, SIN LUGAR A DUDAS, QUE LOS EJECUTIVOS MADUROS SON CAPACES DE ABSORBER ENORMES CANTIDADES DE CONOCIMIENTOS EN CURSOS BREVES E INTENSIVOS"  
A.P.FELTON. \*

#### **3.4.2.4. DIFUSIÓN.**

LA COMUNICACIÓN OPORTUNA A CADA EJECUTIVO DE LOS CURSOS Y ACTIVIDADES DE DESARROLLO EN QUE VA HA PARTICIPAR, LES PERMITIRÁ PROGRAMAR SUS ACTIVIDADES, EVITÁNDOSE ALTERACIONES CRITICAS A LO PLANEADO.  
ASÍ TAMBIÉN A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN-DIFUSIÓN DEL PROGRAMA PERMITIRÁ APOYAR SU VENTA Y DESPERTAR EL INTERÉS DE TODA LA ORGANIZACIÓN.

\* CITADO EN RODRÍGUEZ (P. 12)

## **FASE 3.5: MANTENIMIENTO Y SEGUIMIENTO DEL DESARROLLO EJECUTIVO**

### **3.5.1 MEDICIÓN DEL GRADO DE AVANCE DEL PROCESO DE DESARROLLO.**

#### **3.5.1.1 CAPACITACIÓN.**

#### **3.5.1.2 DESARROLLO**

#### **3.5.1.3 RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS**

### **3.5.2 DETECCIÓN DE DESVIACIONES**

#### **3.5.2.1 ANALISIS DE CAUSAS**

#### **3.5.2.2 INTERVENCIÓN CON SOLUCIONES**

### **3.5.3 PREVENCIÓN DE MOVIMIENTOS DE EJECUTIVOS.**

#### **3.5.3.1 REUBICACIÓN**

#### **3.5.3.2 PROMOCION**

#### **3.5.3.3 PUESTO DE NUEVA CREACIÓN**

#### **3.5.3.4 SALIDAS**

### **3.5.4 EVALUACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA.**

CON DEMASIADA FRECUENCIA LAS EMPRESAS RECALCAN EN LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Y SE PREOCUPAN POCO POR LOS RESULTADOS, POR LO QUE ESTA FASE CONSTITUYE LA MEDICIÓN DEL GRADO DE AVANCE DEL MODELO DE DESARROLLO PARA EJECUTIVOS, Y SUS RESULTADOS EN TÉRMINOS DE BENEFICIO-COSTO. ASÍ TAMBIÉN PERMITE PROPICIAR QUE EL EJECUTIVO SE PREPARE Y DESEMPEÑE CON ALTOS ÍNDICES DE EFECTIVIDAD.

EL HABLAR DE MANTENIMIENTO Y SEGUIMIENTO, DETERMINA ESTABLECER CONTROLES QUE GENEREN INFORMACIÓN SOBRE LO QUE SE ESTÁ LOGRANDO. ASÍ SE PUEDEN CUANTIFICAR LOS RESULTADOS, COMPARÁNDOLOS CON LOS ESTÁNDARES PREVISTOS Y ASÍ ESTAR EN POSIBILIDADES DE HACER CORRECCIONES OPORTUNAS.

"EL ROL DEL PSICÓLOGO ES DETERMINAR QUE COSAS NECESITAN APRENDERSE; FIJAR PROCEDIMIENTOS PARA LA ENSEÑANZA DE LOS EMPLEADOS Y, LO MÁS IMPORTANTE, DISEÑAR Y CONDUCIR EXPERIMENTOS PARA DETERMINAR SI LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO HAN LOGRADO LOS OBJETIVOS." \*

### **3.5.1 MEDICIÓN DEL GRADO DE AVANCE DEL PROCESO DE DESARROLLO**

PARTIENDO DE LA PLANEACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS SE ESTABLECEN LOS CONTROLES CON BASE EN LOS ESTÁNDARES Y DE ACUERDO A LA ORGANIZACIÓN QUE SE DETERMINÓ PARA COORDINAR LAS ACTIVIDADES PREVISTAS Y ASÍ MEDIR LOS AVANCES DE LOS PROGRAMAS.

BÁSICAMENTE SE CUENTA CON LOS SIGUIENTES FACTORES A EVALUAR:

\* DUNNETTE Y KIRCHNER (P.20)

### **3.5.1.1. CAPACITACIÓN**

LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN ES EL PROCESO QUE SIRVE PARA OBTENER INFORMACIÓN ÚTIL PARA RETROALIMENTAR AL SISTEMA Y NORMAR LA TOMA DE DECISIONES, CON EL PROPÓSITO DE MEJORARLA Y DE VALIDAR TÉCNICA Y PROFESIONALMENTE A LA CAPACITACIÓN EN FUNCIÓN DE SUS RESULTADOS.

EN LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN SE IDENTIFICAN DOS NIVELES:

LA MICRO EVALUACIÓN, DONDE SE UBICA LA EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN Y DE APRENDIZAJE, Y

LA MACRO EVALUACIÓN, DONDE SE EVALÚA LA FUNCIÓN Y EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LOS RESULTADOS DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, EN LA GESTIÓN DE LAS AREAS Y EN LA PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.

A) EVALUACIÓN DE REACCIÓN AL IMPACTO: MIDE LAS REACCIONES DE LOS PARTICIPANTES INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE ASISTIR A LOS EVENTOS DEL PROGRAMA. ES IMPORTANTE REALIZAR ESTE TIPO DE EVALUACIÓN PARA TENER INFORMACIÓN ÚTIL Y OBJETIVA QUE EVITE A LA ALTA DIRECCIÓN Y AL RESPONSABLE DEL PROGRAMA A TOMAR DECISIONES DÉBILES SOBRE LA BASE DE UNO O MAS COMENTARIOS AISLADOS.

B) EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE: EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE REQUIERE DE SITUACIONES ORGANIZADAS QUE FACILITEN LAS EXPERIENCIAS QUE PROPICIEN EL CAMBIO DE CONDUCTA EN LA PERSONA QUE APRENDE, CAMBIO QUE SE VERIFICA EVALUANDO LOS LOGROS TOTALES O PARCIALES RESPECTO A LOS OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN.

EL PROPÓSITO ESCENCIAL DE ESTA EVALUACIÓN ES INDICAR EL PROGRESO DE LA INSTRUCCIÓN Y DE LA CAPACITACIÓN, PERMITIENDO VERIFICAR DESDE EL INICIO SI LAS ACCIONES SON LAS MÁS ADECUADAS PARA FACILITAR EL CAMBIO DE CONDUCTA.

CJ) EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS EN LAS AREAS DE TRABAJO: CON RESPECTO AL INCREMENTO DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD EN ESTE PUNTO ES RELEVANTE SEÑALAR QUE SE DEBEN ESTABLECER INDICADORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS QUE PERMITAN CONOCER EL BENEFICIO-COSTO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. MIENTRAS MAS INDICADORES SIGNIFICATIVOS SE ESTABLEZCAN, MAYOR POSIBILIDAD TENDRÁ EL RESPONSABLE DEL PROGRAMA PARA OBTENER INFORMACIÓN CONFIABLE. SI SOLO SE CUENTA CON UN INDICADOR O LIMITADO NUMERO DE ELLOS SE CONTARA CON DATOS Y NO CON INFORMACIÓN PARA LA ADECUADA TOMA DE DECISIONES. DE ESTA MANERA SE DEBE COMPARAR EL DINERO PUESTO EN LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (INVERSIÓN) CON EL VALOR MONETARIO DEL IMPACTO (RETORNO).

DENTRO DE LAS AREAS A EVALUAR SE ENCUENTRAN:

- A) CANTIDAD PROMEDIO DE DÍAS DE CAPACITACIÓN POR PERSONA VS. DESEMPEÑO
- B) CANTIDAD DE CAPACITACIÓN POR ACTIVIDAD O DEPARTAMENTO VS. NUM. QUEJAS
- C) IMPACTO PROPORCIONAL EN LAS UTILIDADES
- D) DESEMPEÑO EN EL TRABAJO
- E) IMPACTO EN LA PERMANENCIA EN EL PERSONAL
- F) GRADO DE CAPACITACIÓN PROACTIVO VS. ENTRENAMIENTO REACTIVO
- G) HORAS HOMBRE CAPACITACIÓN VS. UTILIDADES

### **3.5.1.2. COORDINACIÓN**

LA PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO EJECUTIVO REQUIERE DE UNA MINUCIOSA PLANEACIÓN PARA LA COORDINACIÓN DE LOS INTERESES, ESFUERZOS, Y TIEMPOS DEL PERSONAL INVOLUCRADO TANTO INTERNO COMO EXTERNO EN LA REALIZACIÓN DE LOS EVENTOS.

TAMBIÉN ES NECESARIA UNA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE SE HAYAN PROGRAMADO DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE, LA LOGÍSTICA APLICADA Y LOS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE LOS EJECUTIVOS.

### **3.5.1.3. RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS**

SE DEBERÁ CONTAR CON UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO, INSTALACIONES, MATERIAL, EQUIPO Y PERSONAL QUE LABORA PARA LOS FINES DEL DESARROLLO DE EJECUTIVOS.

### **3.5.2. DETECCIÓN DE DESVIACIONES**

SE DEBERÁN COMPARAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS CONTRA LOS ESPERADOS, A TRAVÉS DE TRES ETAPAS:

1A FIJACIÓN DE ESTANDARES O METAS

2A ESTABLECIMIENTO Y OPERACIÓN DE CONTROLES PARA EFECTUAR LA COMPARACIÓN

3A INTERPRETAR RESULTADOS, DETECTAR DESVIACIONES Y ESTABLECER ACCIONES CORRECTIVAS.

UN VEZ OBTENIDO EL GRADO DE AVANCE, SE DETECTA EN QUE PARTES DEL PROCESO DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS SE HAN PRESENTADO DESVIACIONES POSITIVAS O NEGATIVAS, A FIN DE TOMAR DECISIONES AL RESPECTO.

#### **3.5.2.1. ANALISIS DE CAUSAS.**

DE LOS DATOS OBTENIDOS, SE ANALIZAN LAS DESVIACIONES PARA IDENTIFICAR SI SON SÍNTOMAS O CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS Y ASÍ DETERMINAR QUE ACCIONES REALIZAR PARA SU CORRECCIÓN.

ESTO PERMITIRÁ IDENTIFICAR LAS FUERZAS, DEBILIDADES Y AREAS DE OPORTUNIDAD A FIN DE RETROALIMENTAR Y FORTALECER AL SISTEMA PARA EL LOGRO DE MAYORES RESULTADOS Y LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS.

#### **3.5.2.2. INTERVENCIÓN CON SOLUCIONES**

UNA VEZ DETECTADAS LAS CAUSAS, JERARQUIZADAS Y CLASIFICADAS, SE DESARROLLAN SOLUCIONES CREATIVAS Y FACTIBLES. SI SE PRESENTAN LIMITANTES PARA IMPLANTAR ALGUNAS SOLUCIONES, ES CONVENIENTE NEGOCIAR LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS. EL CRITERIO DE INTERVENCIÓN, ESTARÁ DETERMINADO POR LAS ACTIVIDADES, MOMENTOS CRONOLÓGICOS PLANEADOS Y PRIORIDADES.

#### **3.5.3. PREVENCIÓN DE MOVIMIENTOS DE EJECUTIVOS.**

LAS POSICIONES QUE OCUPAN LOS EJECUTIVOS DENTRO DE LA EMPRESA, POR SU FUNCIÓN Y OPERACIÓN, PUEDEN TENER CAMBIOS PROVOCADOS POR CAUSAS AJENAS A LA ORGANIZACIÓN O BIEN POR ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN.

### **3.5.3.1. REUBICACIÓN**

LA ROTACIÓN DE EJECUTIVOS EN ALGUNAS POSICIONES CON FUNCIONES COMPATIBLES, ES UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE ELLOS. LOS BENEFICIOS TIENEN EFECTOS EN LA ADQUISICIÓN DE EXPERIENCIAS, REAFIRMACIÓN DE CONOCIMIENTOS O BIEN PARA CUBRIR DEFICIENCIAS OPERATIVAS.

### **3.5.3.2. PROMOCION**

MOVIMIENTO ASCENDENTE QUE VA A REPERCUTIR EN LA EMPRESA, AL ASIGNARLE AL EJECUTIVO RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE MAYOR TRASCENDENCIA. EL MOVIMIENTO TRAE CONSIGO, MOVIMIENTOS DE PERSONAL, PARA ASCENSO DE OTROS EJECUTIVOS O MANDOS MEDIOS.

### **3.5.3.3. PUESTO DE NUEVA CREACIÓN**

LA EMPRESA, POR CAUSAS DE COMPETITIVIDAD EN SU ENTORNO, DETERMINA CAMBIOS ESTRATÉGICOS, AL CREAR NUEVAS POSICIONES QUE AGRUPEN ÁREAS DE TRABAJO O QUE SE DIVIDAN LAS MISMAS, DEPENDIENDO DEL CRECIMIENTO DEL MERCADO, ESTABILIDAD O DISMINUCIÓN DE LA DEMANDA.

### **3.5.3.4. SALIDAS**

LOS PROBLEMAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EJECUTIVOS TRAEN COMO CONSECUENCIA SU DESPIDO. LOS REAJUSTES ECONÓMICOS DE LA EMPRESA TAMBIÉN OBLIGAN A LA SALIDA. ASÍ MISMO LA DECISIÓN DEL EJECUTIVO DE RENUNCIAR, DEBIDO A QUE LA EMPRESA NO SATISFACE SUS NECESIDADES, INTERESES O EXPECTATIVAS.

DE LO ANTERIOR SE DESPRENDE QUE ES CONVENIENTE PREVER CUALQUIER MOVIMIENTO DE EJECUTIVOS, A TRAVÉS DE DATOS ACTUALIZADOS SOBRE EL ANÁLISIS EMPRESARIAL Y EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, PARA CREAR ESTRATEGIAS QUE, AL PRESENTARSE CUALQUIER MOVIMIENTO, SE PUEDAN HACER LOS AJUSTES NECESARIOS A LOS PLANES Y PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS.

#### **3.5.4. EVALUACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA**

AL MEDIR EL GRADO DE AVANCE Y DETECTAR LAS DESVIACIONES DEL DESARROLLO DE EJECUTIVOS, SE PROCEDE A VALORAR, DETERMINAR, DESCRIBIR Y CLASIFICAR LOS EFECTOS QUE SE HAN PRESENTADO, PARA CERTIFICAR O ASIGNAR CRITERIOS CUANTITATIVOS Y/O CUALITATIVOS QUE INDIQUEN EN QUE MEDIDA SE LOGRARON LAS METAS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, Y DETERMINAR TAMBIÉN SI LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDOS PARA EL CONTROL FUERON PRECISOS Y ADECUADOS.

LOS JUICIOS VALORATIVOS CON QUE SE CONCLUYAN SERÁN FUNDAMENTALES PARA RETROALIMENTAR AL MODELO DE DESARROLLO EJECUTIVO, EN CUALESQUIERA DE SUS FASES, PERMITIENDO DISEÑAR ESTRATEGIAS QUE COADYUVEN A REALIZAR AJUSTES, REFORZARLO Y DARLE CONTINUIDAD.

## V. CONCLUSIONES

LA FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE EJECUTIVOS DEBERÁN MANTENERSE EN UN PROCESO PERMANENTE DE INNOVACIÓN Y DINAMISMO ACORDE A LO AVANCES EDUCATIVOS, CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS GENERADOS POR LOS RÁPIDOS CAMBIOS QUE EXPERIMENTA EL ENTORNO PRODUCTIVO, ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL DE MÉXICO.

ANTE UN AMBIENTE QUE SE HA TURNADO AMPLIAMENTE DINÁMICO, ES IMPRESCINDIBLE QUE LAS EMPRESAS ESTÉN ACTUALIZANDO CONSTANTEMENTE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, PARA QUE EL EJECUTIVO TENGA UN PERFIL PROFESIONAL QUE LE PERMITA TENER ÉXITO EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES.

ES POR ESO LA NECESIDAD DE TODA EMPRESA DE CONTAR CON UN SISTEMA QUE LE PERMITA APOYAR LA ACTUALIZACIÓN Y FORMACIÓN DE SUS EJECUTIVOS CON BASE EN UNA TECNOLOGÍA ACORDE A SU MISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIAS.

DE TODOS ES CONOCIDO QUE DENTRO DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS LOS EJECUTIVOS TIENEN UNA GRAN IMPORTANCIA POR SER LOS ENCARGADOS DE DIRIGIR LOS ESFUERZOS DE TODO EL GRUPO DE TRABAJO. SE LES DEBERÁ CAPACITAR PRIMERO PARA DAR UN EJEMPLO A LOS DEMÁS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN DE SU COMPROMISO CON EL DESARROLLO CONTINUO Y LA ACTUALIZACIÓN.

NO OBSTANTE LO ANTERIOR, EN EL SECTOR EMPRESARIAL SE HA OBSERVADO QUE EN GRAN PARTE NO LE DAN LA IMPORTANCIA NECESARIA A LA FORMACIÓN SISTEMÁTICA E INTEGRAL DE SUS EJECUTIVOS, HACIENDO INTERVENCIONES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO AISLADAS, CON FALTA DE INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y PERSONALES, Y SIN UN SEGUIMIENTO QUE RETROALIMENTE A LA EMPRESA SOBRE LA PREPARACIÓN QUE SE LES HA IMPARTIDO, SU APLICACIÓN PRÁCTICA EN EL CAMPO DE TRABAJO ASÍ COMO UN SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL QUE PROPORCIONE INFORMACIÓN VÁLIDA DEL BENEFICIO-COSTO DE DICHAS INTERVENCIONES EN LA PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.

POR OTRA PARTE, A EXCEPCIÓN DE UNOS CUANTOS CASOS AISLADOS, NO EXISTE EL DESARROLLO PLANIFICADO PARA RECIÉN EGRESADOS DE CARRERAS UNIVERSITARIAS, CUYO OBJETIVO SEA CUBRIR EN EL LARGO PLAZO UN PUESTO EJECUTIVO. POR LO GENERAL, SE CONTRATA A UN EGRESADO PARA UN PUESTO ESPECÍFICO Y, SI DEMUESTRA CAPACIDAD PARA ESE PUESTO, TAL VEZ SE LE DÉ UN ASCENSO.

EL PROCESO DE DEMOSTRAR CAPACIDAD IMPLICA MOSTRAR TAMBIÉN UNA HUMILDAD Y DEVOCIÓN INCUESTIONABLE HACIA SU SUPERIOR Y LA CONCLUSIÓN DE TODO LO QUE ÉSTE LE ENCOMIENDE A SU ENTERA SATISFACCIÓN.

EN OTROS CASOS SE ESTABLECEN PROGRAMAS DE DESARROLLO EJECUTIVO POR MODA O DECRETO SIN HABER REALIZADO UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN QUE PRESENTA LA EMPRESA Y LA FACTIBILIDAD DE QUE EL PROGRAMA LLEGUE A CUMPLIR SUS OBJETIVOS EN CALIDAD Y TIEMPO, TENIENDO CONSECUENCIAS NEGATIVAS QUE FRUSTRAN Y PONEN EN ENTREDICHO LAS BONDADES DE ESTE TIPO DE PROGRAMAS.

DICHAS CONSECUENCIAS TIENEN LUGAR TAMBIÉN CUANDO NO EXISTE EL APOYO E INVOLUCRACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN, ASÍ COMO CUANDO NO SE LE PERCIBE AL PROGRAMA COMO UN SISTEMA INTEGRAL, EN EL QUE DEBEN CONJUGARSE ARMONIOSAMENTE LAS ÁREAS Y FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS( SUELDOS, PRESTACIONES, SELECCIÓN, ETC.) Y LAS ÁREAS DE LA EMPRESA INVOLUCRADAS DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN EL MISMO.

ES POR ESO QUE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA PERMITE OBTENER INFORMACIÓN VALIOSA QUE ORIENTARÁ A LA EMPRESA EN LO GENERAL Y AL RESPONSABLE DEL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN LO PARTICULAR, PARA TOMAR DECISIONES SOBRE LA FACTIBILIDAD DE IMPLANTAR UN MODELO DE DESARROLLO EJECUTIVO Y LA METODOLOGÍA QUE DEBERÁ APLICARSE A FIN DE LOGRAR LA PREPARACIÓN SISTEMÁTICA E INTEGRAL DE LOS EJECUTIVOS QUE REDUNDE EN EL INCREMENTO DE RESULTADOS FAVORABLES PARA LA ORGANIZACIÓN.

LAS FASES DEL MODELO AQUÍ PLANTEADO PROPORCIONAN UN MARCO DE REFERENCIA PARA IMPLANTAR PROGRAMAS DE DESARROLLO EJECUTIVO, EN EL ENTENDIDO QUE CADA MODELO TIENE APLICABILIDAD EN SU CONTEXTO Y EN LA MEDIDA EN QUE SEA ADECUADO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE QUE SE TRATE, SE PODRÁN OBTENER LOS BENEFICIOS Y RESULTADOS ESPERADOS.

PARA ESTABLECER EL MODELO DE DESARROLLO EJECUTIVO ES NECESARIO TENER PRESENTE LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES:

LA PLANEACIÓN Y EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS DEBERÁ SER CONCEBIDO COMO UN SISTEMA TOTAL QUE SE VE AFECTADO POR DIVERSOS ACONTECIMIENTOS Y FACTORES DEL ENTORNO EN QUE SE DESENVUELVE LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO DE SITUACIONES QUE SE PUEDAN DAR EN EL INTERIOR DE LA EMPRESA.

EN ESTE SENTIDO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CUALQUIER PROGRAMA DE DESARROLLO EJECUTIVO, EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS DEBERÁ CONSIDERAR AQUELLOS FACTORES QUE EN EL CORTO, MEDIANO O LARGO PLAZO (CAMBIO DE ADMINISTRACION, REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL, FUSIÓN O VENTA DE LA EMPRESA, RECESIÓN ECONÓMICA, ADELGAZAMIENTO ORGANIZACIONAL, REDUCCIÓN PRESUPUESTAL, ETC.) PUEDAN TENER UN EFECTO SIGNIFICATIVO EN EL PROGRAMA PARA EVALUAR SI ESTÁN DADAS LAS CONDICIONES Y ES EL TIEMPO PRECISO PARA SU EJECUCIÓN.

POR LO ANTERIOR SE DEBERÁ OBTENER INFORMACIÓN VÁLIDA Y ACTUALIZADA A TRAVÉS DE ALGUNOS COMPONENTES DEL MODELO, COMO SON: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, FUNDAMENTALMENTE.

EN CASO DE NO EXISTIR ESTUDIOS E INFORMACIÓN DOCUMENTADA DE ESTAS FASES, SERÁ NECESARIO REALIZAR UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN QUE PRESENTA LA EMPRESA BASADA EN PROBLEMAS EVIDENTES QUE NO REQUIEREN UN ESTUDIO PROFUNDO, COMO PODRÍAN SER: CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN, PROCESO DE LIQUIDACIÓN, REDUCCION PRESUPUESTAL, ETC.

EN ESTE TIPO DE SITUACIONES NO ES RECOMENDABLE IMPLANTAR UN PROYECTO DE DESARROLLO EJECUTIVO YA QUE TENDRÍA MUCHAS POSIBILIDADES DE FRACASAR, POR CAMBIOS EN LAS ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES ORGANIZACIONALES.

OTROS DE LOS ELEMENTOS A CONSIDERAR Y QUE SON CLAVE PARA INICIAR CON EL PROGRAMA DE DESARROLLO ES EL APOYO E INVOLUCRACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL PROCESO A TRAVÉS DE UNA NEGOCIACIÓN CONJUNTA DE LOS ALCANCES DEL PROGRAMA Y DE LOS POSIBLES MOVIMIENTOS DE CARRERA DE LOS EJECUTIVOS ES IMPORTANTE NO OLVIDAR QUE SE DEBE ESTABLECER UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA PARA DETERMINAR EL COSTO-BENEFICIO Y RETROALIMENTAR CONSTANTE Y OPORTUNAMENTE AL SISTEMA SOBRE POSIBLES DESVIACIONES A LO PROGRAMADO.

ASÍ TAMBIÉN ESTE SISTEMA SERVIRÁ PARA COMPROBAR A LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA SOBRE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA EN SU PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y RENTABILIDAD.

CON BASE EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA, SE CONCLUYE QUE DENTRO DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN AL PERFIL EJECUTIVO, DESTACAN LAS SIGUIENTES:

- LIDERAZGO
- ADMINISTRACIÓN
- DIRECCIÓN
- MOTIVACIÓN
- COMUNICACIÓN

ESTAS CARACTERÍSTICAS DEBERÁN SER TOMADAS EN CUENTA PARA DISEÑAR EL PROGRAMA DE DESARROLLO EJECUTIVO, BUSCANDO SU CONGRUENCIA CON LA MISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y SU INTEGRALIDAD, ES DECIR, CONSIDERAR EL DESARROLLO Y REFORZAMIENTO DE....

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES, ASÍ COMO FOMENTAR ACTIVIDADES EXTRA LABORALES QUE MEJOREN LA CALIDAD DE VIDA DEL EJECUTIVO.

EN EL ÁREA DE CONOCIMIENTOS SE DEBERÁN TOMAR EN CUENTA TEMAS DIRIGIDOS AL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA, ASPECTOS TÉCNICOS PROPIOS DE LA FUNCIÓN Y AQUELLOS COMPLEMENTARIOS COMO, ECONOMÍA, SISTEMAS AUTOMATIZADOS DE INFORMACIÓN, IDIOMAS EXTRANJEROS, ENTRE OTROS, Y DE TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN MODERNA FUNDAMENTALMENTE.

DENTRO DEL ÁREA DE HABILIDADES SE DEBERÁN DESARROLLAR, LAS TÉCNICAS, DE ADMINISTRACIÓN, LIDERAZGO, COMUNICACIÓN, DIRECCIÓN Y HUMANAS, ENTRE OTRAS.

POR ÚLTIMO, EN EL ÁREA ACTITUDINAL SE DEBERÁ TENER PRESENTE EL REFORZAMIENTO Y FOMENTO DE LA ÉTICA, INTEGRIDAD, COMPROMISO Y CONFIABILIDAD EN EL QUEHACER EJECUTIVO.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UN RESUMEN CON LOS ELEMENTOS CLAVE A CONSIDERAR EN LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO:

A) ANTES DE TOMAR LA DECISIÓN DE IMPLANTAR EL MODELO SE DEBERÁ EVALUAR EL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO PARA CONOCER LA SITUACIÓN REAL DE LA EMPRESA, EN TÉRMINOS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA EL PROGRAMA.

B) ES INDISPENSABLE CONTAR CON EL APOYO ACTIVO DE AL ALTA DIRECCIÓN Y

DE AQUELLAS AREAS INVOLUCRADAS EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA CON ÉNFASIS EN AQUELLAS DONDE SALDRÁN Y EN DONDE SE UBICARÁN LOS EJECUTIVOS UNA VEZ CONCLUIDO EL MISMO.

C) EN SU DISEÑO, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEBERÁN ESTAR LIGADAS COMO UN SISTEMA INTEGRAL LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, SUELDOS, PRESTACIONES, Y ANÁLISIS DE PUESTO, ENTRE OTRAS

D) DEBERÁ INTEGRAR LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO GERENCIAL CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y CON LA MISIÓN OBJETIVOS, VALORES Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.

E) DEBERÁ PRESENTAR UN ENFOQUE INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, ABARCANDO CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES, Y VINCULANDO LOS PROCESOS DE EDUCACIÓN FORMAL Y NO FORMAL.

F) DEBERÁ ABARCAR A TODOS LOS EJECUTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN BAJO UN ESQUEMA DE PUESTOS "CLAVE" POR SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN Y PRIORIDADES INSTITUCIONALES.

**G) LOS PARTICIPANTES DEBERÁN CUBRIR EL PERFIL DE INGRESO AL PROGRAMA Y MOSTRAR INTERÉS POR PARTICIPAR EN EL.**

**H) SE DEBERÁ CONTAR CON UN PRESUPUESTO ESPECÍFICO Y SUFICIENTE PARA LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, RECOMENDÁNDOSE SU ADMINISTRACIÓN Y CONTROL POR PARTE DEL AREA RESPONSABLE DEL PROGRAMA.**

**I) DEBERÁ RESPONDER A LAS NECESIDADES REALES DEL INDIVIDUO Y DE LA ORGANIZACIÓN, FUNDAMENTADAS EN UN ESTUDIO SISTEMÁTICO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

**ESTAS RECOMENDACIONES DEBERÁN SER TOMADAS EN CUENTA PUES SON PRODUCTO DE UNA INVESTIGACIÓN PROFESIONAL Y UNA EXPERIENCIA EN EL CAMPO DE DESARROLLO EJECUTIVO Y ESTABLECERLAS COMO PREMISAS BÁSICAS PARA EL DISEÑO E INSTRUMENTACIÓN DEL MODELO.**

**BIBLIOGRAFIA**

- 1.- ACOSTA GONZÁLES, MA. ELENA. (1984). PROGRAMA DE DESARROLLO INDIVIDUAL PARA DIRECTIVOS. TESIS DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA, PSICOLOGÍA UNAM.
- 2.- AMECAP (1992). "EL ARTE DE DIRIGIR". REVISTA. EDICIÓN ESPECIAL
- 3.- ANZIEU, A. Y MARTÍN, J. Y. (1980). LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS. ARGENTINA : KAPELUSZ.
- 4.- ALPANDER, GUVENC G. (1985). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS. COLOMBIA: EDITORIAL NORMA.
- 5.- ARNAZ, JOSÉ A. (1981). LA PLANEACIÓN CURRICULAR MÉXICO: TRILLAS
- 6.- ARIAS GALICIA, FERNANDO. (1990). INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL COMPORTAMIENTO. MÉXICO: TRILLAS.
- 7.- BLOOM, BENJAMIN S. HASTING J.T., Y MADAUS, G.F. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE. ARGENTINA: TROQUEL

8.- CARREÑO HUERTA, F. (1978). ENFOQUES Y PRINCIPIOS TEÓRICOS DE LA EVALUACIÓN: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO ESCOLAR. MÉXICO: TRILLAS.

9.- CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS EDUCATIVOS. (1979). SISTEMATIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA. MÉXICO: UNAM.

10.- CRAIG, ROBERT Y BITTEL, LESTER R.(1985). MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. 9A IMPRESIÓN. MÉXICO: DIANA.

11.- CROSBY, PHILIP B. (1990). LIDERAZGO. MÉXICO: MC. GRAW HILL

12.- CIRIGHANO, G.F. Y VILLAVARDE, A. (1978). DINÁMICA DE GRUPOS Y EDUCACIÓN. ARGENTINA; EDITORIAL HUMANISTAS.

13.- CHECHA Y BAR Y KURI E.(1985). TÉCNICAS PARA EL APRENDIZAJE GRUPAL. MÉXICO: UNAM.

14.- DAVIS, KEITH Y NEWSTRON, JOHN W. (1990). COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. MÉXICO: MC. GRAW HILL

15.- DUNNETTE, MARVIN D. Y KIRCHNER, WAYNE K. (1989). PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. MÉXICO: TRILLAS.

- 16.- GAGO, HUGET A. (1978). MODELO DE SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE. MÉXICO: TRILLAS
- 17.- GAGO, HUGET A. (1978). ELABORACIÓN DE CARTAS DESCRIPTIVAS GUÍA PARA PREPARAR EL PROGRAMA DE UN CURSO. MÉXICO: TRILLAS
- 18.- GAGNE, R. M., GLASER R., KRATHWOHL D. TYLER R. (1979). ESPECIFICACIÓN DE OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN MÉXICO: TRILLAS.
- 19.- GARCÍA CORTES, F. (1979). PAQUETE DE AUTO ENSEÑANZA DE EVALUACIÓN DEL APROVECHAMIENTO ESCOLAR. MÉXICO: UNAM.
- 20.- GRADOS ESPINOSA, JAIME A. Y GENERACIÓN 81-85 FAC. DE PSICOLOGÍA UNAM.(1985). TEMAS Y TÉCNICAS DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO MÉXICO: FAC. DE PSICOLOGÍA, UNAM
- 21.- GIBSON, IVANEVICH Y DONELLY. (1983). ORGANIZACIONES. MÉXICO: INTERAMERICANA.
- 22.- GRADOS ESPINOSA, JAIME A. (1988). INDUCCIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. MÉXICO: MANUAL MODERNO.
- 23.-HARMON, F. (1988). LA DIFERENCIA VITAL. MÉXICO: NORMA

- 24.- HERSEY, PAUL Y BLANCHARD, KEN H. (1992). ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR. MÉXICO: IDH EDICIONES
- 25.- HERNANDEZ LUNA, J. Y MARTINEZ RAMÍREZ, Y.(1992) ADMINISTRACIÓN POR NECESIDADES. MÉXICO: LIMUSA.
- 26.- HODGETTS, RICHARD M. Y ALTMAN, STEVEN (1981). COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN. MÉXICO: MC. GRAW HILL.
- 27.- HUSE, EDGAR F. (1988). EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN. MÉXICO: FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.
- 28.- HUERTA IBARRA, J. (1978). ORGANIZACIÓN LÓGICA DE LAS EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE. MÉXICO: TRILLAS.
- 29.- ISHIKAWA K. (1986). ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?. COLOMBIA: EDITORIAL NORMA.
- 30.- IVANEVICH, DONELLY GIBSON. (1990). ORGANIZACIONES. MÉXICO: MC. GRAW HILL.
- 31.- KOONTZ, HAROLD Y WEIHRICH. (1990). ADMINISTRACIÓN. MÉXICO: TRILLAS
- 32.- KOONTZ/ O'DONELL. (1985). ADMINISTRACIÓN. 8A EDICIÓN. MÉXICO: MC. GRAW HILL.

33.- KRAS, EVA. (1991) CULTURA GERENCIAL. MÉXICO: GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA

34.- KRAS, EVA (1991) LA ADMINISTRACIÓN MEXICANA EN TRANSICIÓN. MÉXICO. GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA.

35.- LANHAM, E. (1979). VALUACIÓN DE PUESTOS. 12A IMPRESIÓN. MÉXICO: C.E.C.S.A.

36.- MANUAL DEL CURSO. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. MÉXICO. INFOTEC 1988.

37.- MANUAL DEL CURSO THE MANAGMENT OF PEOPLE. RICHARD DOSS Y ASOC. HOUSTON, TEXAS: 1980

38.- APLEGARTH, MICHAEL. (1992) PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN COMO REALIZAR UNA AUDITORIA. MÉXICO: FONDO EDITORIAL.

39.- NAPIER, R. W. Y GERHENFELD, M.K. (1986). GRUPOS. TEORÍA Y EXPERIENCIA. 6A REIMPRESIÓN. MÉXICO: TRILLAS.

40.- NERICI IMIDEO, G. (1980). METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA. MÉXICO: KAPELUSZ MEXICANA

41.- RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO. (1985). PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN. MÉXICO: TRILLAS.

42.- SHAW, M.E. (1983). DINÁMICA DE GRUPOS. 2A EDICIÓN. BARCELONA: HERDER.

43.- SCHEIN, E.H. (1982). DINÁMICA DE LA CARRERA EMPRESARIAL. U.S.A.: FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, INC.

44.- STANTON, WILLIAM J. Y FURTELL, CHARLESS. (1989). FUNDAMENTOS DE LA MERCADOTECNIA. MÉXICO: MC. GRAW HILL.

45.- SCHULTZ, LOUIS E. (1990). GERENCIA DE LA CALIDAD TOTAL UNA VISIÓN A LARGO PLAZO. REVISTA. PROCESS MANAGMENT INTERNATIONAL DE VENEZUELA.

46.- UNIVERSIDAD ANAHUAC (1992) "EL EQUILIBRIO PERSONA EMPRESA".REVISTA. GENERACIÓN ANAHUAC

47.- VALTIERRA MATUS, PALOMA. (1991). SISTEMA DUAL ALEMÁN DE CAPACITACIÓN. TESIS DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA, UNAM.

48.- WAGER, R.R. (1978). LA CONFECCIÓN DE OBJETIVOS PARA LA ENSEÑANZA. MÉXICO: GUAJARDO.

## APENDICE

# Human Factor

JOB DESCRIPTION\*

TITULO DEL PUESTO \_\_\_\_\_  
 OCUPANTE \_\_\_\_\_  
 PUESTO SUPERIOR INMEDIATO \_\_\_\_\_  
 DIRECCION \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_  
 ELABORO \_\_\_\_\_

110

Evalúe c/u de los siguientes factores "humanos" del trabajo para revelar su importancia relativa en la ejecución del trabajo. Coloque el No. apropiado para cada factor de acuerdo con la siguiente escala. 1-MUY BAJO 2-BAJO 3-SIGNIFICATIVO 4-ALTO 5-MUY ALTO

- |       |  |       |  |
|-------|--|-------|--|
| →     | _____ Concentración en trabajo de detalle.   | ←     | _____ Habilidad para resolver conflictos humanos.                          |
| _____ | Habilidad para tomar decisiones impopulares de las tareas bajo su responsabilidad. | _____ | Necesidad de permanecer en un mismo lugar de trabajo.                      |
| _____ | Persistencia para trabajar en forma continua en trabajo de rutina.                 | _____ | Ritmo y coordinación en trabajo repetitivo.                                |
| _____ | Habilidad para organizar diferentes tipos de gente.                                | _____ | Capacidad para hacer frente a interrupciones y cambios durante el trabajo. |
| _____ | Necesidad de ser diplomático y cooperativo.  | _____ | Ser cauteloso al calcular riesgos.   |
| _____ | Decisión para actuar sin precedentes.  | _____ | Poder motivacional para hacer que la gente actúe.                          |
| _____ | Creatividad para generar nuevas ideas.   | _____ | Habilidad para superar objeciones.   |
| _____ | Habilidad para iniciar relaciones con extraños.                                    | _____ | Visión para planear a futuro en gran escala.                               |
| _____ | Constancia de seguir un patrón de trabajo establecido.                             | _____ | Habilidad para persuadir a otros hacia otro punto de vista.                |
| _____ | Necesidad de tener al jefe disponible para ayuda.                                  | _____ | Cauteloso en la toma de decisiones que pueden sentir precedente.           |
| _____ | Seguridad y Dominio del idioma para expresarse con fluidez.                        | _____ | Paciencia para seguir instrucciones detalladas                             |
| _____ | Capacidad de seguir un sistema a la perfección.                                    | _____ | Satisfacción para mantenerse al nivel del puesto actual.                   |

APENDICE 1



Copyright 1959, 1975, J. P. Cleaver Co., Inc.  
 T and/or an 1975 Derechos Reservados

	R	A	D	D%
D				
I				
S				
C				



2944 MS

# Self Description

• NOMBRE \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_ DIRECCION \_\_\_\_\_

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describe. Asegúrese de marcar sólo una palabra bajo M y sólo una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L
persuasivo	___	___	fuera de voluntad	___	___	obediente	___	___
gentil	___	___	mente abierta	___	___	quisquilloso	___	___
humilde	___	___	complaciente	___	___	inconquistable	___	___
original	___	___	animoso	___	___	juguetero	___	___
agresivo	___	___	confiado	___	___	respetuoso	___	___
alma de la fiesta	___	___	simpatizador	___	___	emprendedor	___	___
comodino	___	___	tolerante	___	___	optimista	___	___
temeroso	___	___	afirmativo	___	___	servicial	___	___
agradable	___	___	ecuaníme	___	___	valiente	___	___
temeroso de Dios	___	___	preciso	___	___	inspirador	___	___
tenaz	___	___	nervioso	___	___	sumiso	___	___
atractivo	___	___	jovial	___	___	tímido	___	___
cauteloso	___	___	disciplinado	___	___	adaptable	___	___
determinado	___	___	generoso	___	___	disputador	___	___
convinciente	___	___	animoso	___	___	indiferente	___	___
bonachón	___	___	persistente	___	___	"sangre liviana"	___	___
dócil	___	___	competitivo	___	___	amigable	___	___
atrevido	___	___	alegre	___	___	paciente	___	___
leal	___	___	considerado	___	___	confianza en sí mismo	___	___
encantador	___	___	armónico	___	___	meditativo para hablar	___	___
dispuesto	___	___	admirable	___	___	conforme	___	___
deseoso	___	___	bondadoso	___	___	confiable	___	___
consecuente	___	___	resignado	___	___	pacífico	___	___
entusiasta	___	___	carácter firme	___	___	positivo	___	___
						aventurero	___	___
						receptivo	___	___
						cordial	___	___
						moderado	___	___
						indulgente	___	___
						esteta	___	___
						vigoroso	___	___
						sociable	___	___
						parlanchín	___	___
						controlado	___	___
						convencional	___	___
						decisivo	___	___
						cohibido	___	___
						exacto	___	___
						franco	___	___
						buen compañero	___	___
						diplomático	___	___
						audaz	___	___
						refinado	___	___
						satisfecho	___	___
						inquieto	___	___
						popular	___	___
						buen vecino	___	___
						devoto	___	___

	D	I	S	C
M				
L				
Total				



### PLANIFICACION DE UN CURSO

Ante la responsabilidad de impartición de un curso se hace necesario desarrollar previamente un plan de trabajo específico donde ubicar el procedimiento que se seguirá para cada secuencia de enseñanza-aprendizaje.

El maestro debe diseñar diferentes experiencias de aprendizaje; es decir, distintas situaciones dentro de las cuales el estudiante vivirá una experiencia determinada que le llevará al logro de los objetivos del curso o como ayuda necesaria para alcanzar algunos objetivos.

La planificación de un curso requiere de un trabajo laborioso, para el que pueden elegirse diversos modos de organización.

Tomando en cuenta la sistematización de la enseñanza, hemos seleccionado un modelo de planificar un curso, cuyo uso dependerá de la decisión particular de cada maestro.

Este modo de organización, que debe elaborarse antes de impartir el curso es: una carta descriptiva, que nos permitirá analizar

cada uno de los pasos a seguir para el logro de los objetivos propuestos; examinar la secuencia que seguirán y la forma en que han de relacionarse unos con otros.

Si una vez impartido el curso elaboramos la carta descriptiva como resumen de su aplicación, esta nos puede servir para analizar cada una de las partes que se han puesto en práctica, para comprobar si los métodos, técnicas y principios de aprendizaje fueron seleccionados correctamente, e incluso para cursos ulteriores, como recapitulación de las actividades realizadas; aunque lo idóneo es llevar a cabo la planificación previa, para cada tema.

La selección del tipo de plan dependerá de los objetivos de enseñanza y aprendizaje y de la particularidad de cada maestro, pues hay tantos modos de planificación como maestros. La carta descriptiva es de utilidad principal para orientar la enseñanza.

Carta descriptiva

Como puede apreciarse en la gráfica que sigue, la carta descriptiva se elabora como una matriz, en cuya parte superior se anotan los datos generales de identificación: el nombre del curso, la fecha de impartición, el lugar (añadiendo la institución específica) y el nombre del profesor responsable de ese curso.

La matriz se divide en siete columnas que contienen el siguiente encabezado:

Columna 1	Tema
Columna 2	Subtema
Columna 3	Objetivos
Columna 4	Evaluación
Columna 5	Métodos y/o técnicas de enseñanza
Columna 6	Experiencias de aprendizaje
Columna 7	Observaciones

Pasando a la gráfica: el nombre del curso es en este caso el de Métodos de enseñanza, con fecha de impartición del 4 al 8 de septiembre de 1972; y como lugar, la Comisión de Nuevos Métodos

e. Enseñanza de la UNAM; Profesor que imparte el curso: Juan Manuel Vega.

En la primera columna vertical se anota el tema de que se trata. En el caso del ejemplo, el tema es: Teorías de Instrucción. Una vez hecho esto, se pasa a la segunda columna, donde anotaremos el subtema en cuestión, que en nuestro ejemplo es Principios de aprendizaje.

En la columna tres, con el encabezado de objetivos, anotaremos los que corresponden al tema seleccionado; sin olvidar su registro taxonómico.

En la columna cuatro, se incluye la evaluación correspondiente al objetivo señalado.

En la columna cinco, se señala la técnica que se empleará en el curso. Algunas ocasiones bastará con indicar solamente el método, en otras ocasiones, solamente las técnicas ó ambos, métodos y técnicas. Lo ideal será siempre el señalamiento del método y sus técnicas. En el ejemplo se está indicando sólo la técnica utilizada.

En la columna seis se registra descripción de las experiencias de aprendizaje para el logro de los objetivos, añadiendo la clasificación de la práctica adecuada (práctica equivalente, análoga o intermedia).

Para el diseño de la práctica, no debemos perder de vista el registro taxonómico del objetivo y su evaluación. Si tenemos un objetivo en el nivel de análisis, y debemos evaluar el análisis de una situación específica, no podemos diseñar una práctica equivalente porque invalidaría la evaluación, bajandola al nivel de conocimiento.

Ejemplo: Para el siguiente objetivo, "Dada a lectura de la obra "En la ardiente oscuridad", de Antonio Buero Vallejo, el estudiante describirá la personalidad de Ignacio". En este caso, la especificidad consiste en el personaje, cuya personalidad se debe describir.

En la práctica, si se diseña equivalente, diríamos que: "el alumno describe oralmente la personalidad de Ignacio, de la obra "En la ardiente oscuridad", de Buero Vallejo".

Es fácil notar que si pedimos lo mismo en la evaluación, el proceso que se realiza no sería el de análisis, sino el de conocimiento, pues el estudiante le bastará con recordar su ejecución en la práctica para cumplir con la evaluación.

Si el objetivo señala que... "el estudiante describirá la personalidad de cuatro de los personajes de un obra determinada", en este caso lo importante es que el personaje que se describa durante la práctica sea distinto del que se describirá en la evaluación. De esta manera si es equivalente la práctica y si se puede evaluar en el nivel de análisis.

En la columna de observaciones, el maestro anotará los comentarios que aclaren el por qué de la selección de una técnica o el diseño de una práctica, o lo que considere que facilita la comprensión de alguna de la carta descriptiva.

De la misma forma en que se ha procedido, se seguirá anotando cada uno de los objetivos que corresponden al primer tema; y así sucesivamente, hasta cubrir el programa.

Cuando se crea conveniente el profesor puede añadir una columna para la Bibliografía que se utilizará en el curso. (DIAGRAMA 3).

**CARTA DESCRIPTIVA DEL CURSO: MÉTODOS DE ENSEÑANZA**

**FECHA: DEL 4 AL 8 DE SEPTIEMBRE DE 1972.**

**LUGAR: C. N. M. E. (U.N.A.M.)**

**RESPONSABLE: MAESTRO JUAN MANUEL VEGA**

TEMA	SUBTEMA	OBJETIVOS	EVALUACION	MÉTODOS Y/O TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE	OBSERVACIONES
Teoría de Introducción	Principios del aprendizaje	El participante identificará, verbalmente, por lo menos cuatro de los principios de aprendizaje aplicados en una situación de enseñanza-aprendizaje.  E / 90 %  I. C. 3.00	Localice que principios de aprendizaje se aplican en la siguiente situación.	Técnicas: Exposición con preguntas y ayuda autoinicial.	Proyección de la película: Siglo XXI, en la que el participante identifica los principios de aprendizaje aplicados en las diferentes situaciones de enseñanza-aprendizaje. (Práctica equivalente).	

## TAXONOMIA COGNOSCITIVA DE BLOOM

A continuación se cita un resumen que aclara los conceptos de la taxonomía cognoscitiva de Bloom. Centro de Investigación y Servicios Educativos (1979) sistematización de la enseñanza, México: Trillas.

**APENDICE 4**

## RESUMEN

.00. CONOCIMIENTO

Conocimiento es la categoría más simple de la taxonomía; la conducta que ejecuta el alumno es la de recordar o evocar.

.10. CONOCIMIENTO DE DATOS ESPECIFICOS

Es el proceso de "recordar unidades de información específicas y sus susceptibles de ser aisladas". Es la información básica de cada

campo del conocimiento. Es la información que se utiliza para transmitir conocimientos. Estos datos específicos se utilizan generalmente sin modificación alguna.

#### .11. CONOCIMIENTO DE LA TERMINOLOGIA

Es el conocimiento de los referentes de símbolos específicos verbales o de otro tipo. La terminología es el conocimiento más elemental en cualquier campo del conocimiento y los símbolos verbales y de otro tipo son su lenguaje básico.

#### .12. CONOCIMIENTO DE HECHOS ESPECIFICOS

Es el conocimiento de información muy precisa, muy específica: fechas, acontecimientos, personas, lugares, fuentes de información, etcétera. Este tipo de conocimiento se refiere aquellos casos que pueden ser aislados y separados como elementos unitarios.

.20. CONOCIMIENTO DE LOS MODOS Y MEDIOS PARA EL  
TRATAMIENTO DE LOS DATOS ESPECIFICOS

Esta categoría hace referencia al conocimiento de los modos de organizar, estudiar, juzgar, criticar ideas y fenómenos.

.21. CONOCIMIENTO DE CONVENCIONES

En esta categoría se incluyen, para los efectos de su clasificación y operación taxonómica, el conocimiento de los modos característicos de tratar, presentar las ideas y los fenómenos. Las convenciones a que se refiere el encabezado de este apartado son, generalmente, las que utilizan los especialistas en los diversos campos de acción intelectual.

.22. CONOCIMIENTO DE TENDENCIAS Y SECUENCIAS

Esta categoría incluye el conocimiento de los procesos, direcciones y movimientos temporales de los fenómenos. Este conocimiento entraña un intento de discernir las relaciones de acontecimientos separados en el tiempo.

-23. CONOCIMIENTO DE CLASIFICACION Y CATEGORIAS

Este apartado indica el conocimiento de las clases, conjuntos, divisiones y ordenaciones que son consideraciones fundamentales o útiles en un campo, propósito, razonamiento o problema determinado.

-24. CONOCIMIENTO DE CRITERIO

En esta categoría trata del conocimiento de aquellos criterios mediante los cuales se comprueban o juzgan los hechos, los principios, las opiniones o los comportamientos.

-25. CONOCIMIENTO DE METODOLOGIA

En esta categoría de la taxonomía nos referimos al conocimiento de los métodos de investigación, las técnicas y los procedimientos utilizados en un campo de investigación determinado, así como los empleados en el análisis de problemas o fenómenos particulares.

30. CONOCIMIENTO DE LOS UNIVERSALES Y LAS  
ABSTRACCIONES EN UN CAMPO DETERMINADO

Hace referencia al conocimiento de las principales ideas, esquemas y estructuras mediante las cuales se organizan los fenómenos y las ideas. Este conocimiento es el de las principales estructuras, teorías y generalizaciones que dominan un campo de estudio determinado. Es el más alto nivel de abstracción y complejidad dentro de la categoría conocimiento.

31. CONOCIMIENTO DE PRINCIPIOS Y  
GENERALIZACIONES

Es el conocimiento de abstracciones lo suficientemente específicas para resumir las observaciones de un determinado número de fenómenos. Estas abstracciones son útiles en la descripción, la explicación y la determinación de acciones y direcciones más adecuadas a seguir.

32. CONOCIMIENTO DE TEORIAS Y ESTRUCTURAS

Es el conjunto de principios y generalizaciones y de sus interrelaciones; todo

ello sirve para presentar una visión clara, completa y sistemática de fenómenos, problemas o campos del conocimiento.

## 2.00. COMPRESION

Es una categoría que incluye comportamientos y respuestas que presentan la intelección del mensaje literal contenido en una comunicación.

### 2.10. TRADUCCION

Se juzga por su fidelidad y exactitud, o sea la preservación del material, aunque la forma de comunicación haya cambiado. Las partes de la comunicación por separado han sido dotadas de significados distintos (elemento por elemento).

### 2.20. INTERPRETACION

En ésta se exige el reordenamiento de la comunicación a partir de las relaciones de sus elementos, tales como lo esencial y lo secundario, lo fundamental y lo no fundamental u otros. Es la explicación de una información. Supone el tratamiento de la comunicación en

cuanto configuración de ideas (como conjunto de elementos).

### 2.30. EXTRAPOLACION

Se refiere a las inferencias referentes a implicaciones, consecuencias, corolarios y efectos, que pueden darse a partir de la comunicación. Son las estimaciones o predicciones basadas en la comprensión de las tendencias descritas en la comunicación.

### 3.00. APLICACION

Es la transferencia del conocimiento adquirido a situaciones casi "nuevas" o parecidas; esto es, generalizar.

La aplicación abarca tanto la posesión del conocimiento como la habilidad para practicarlo. Los problemas que se le presenten al alumno deberán ser desconocidos, con una variación de lo conocido que difícilmente se le haya ocurrido antes.

La aplicación es el uso de reglas de procedimientos, métodos, ideas, principios y

teorías o situaciones concretas, a ejemplos no vistos en clase.

#### 4.00. ANALISIS

Es el fraccionamiento de una comunicación en sus elementos constitutivos, de tal modo que aparezca claramente la jerarquía relativa de las ideas y se exprese explícitamente la relación existente entre éstas. Este análisis intenta clasificar la comunicación, indicar cómo está organizada y la forma de comunicación empleada.

#### 4.10. ANALISIS DE ELEMENTOS

Es la identificación de los elementos incluidos en una comunicación.

#### 4.20. ANALISIS DE RELACIONES

Trata de las ~~conexiones e interacciones~~ que existen entre los elementos y las partes de una comunicación.

#### 4.30. ANALISIS DE PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

La organización es el ordenamiento sistemático y estructural que forma la unidad de

una comunicación. Incluye tanto la estructura "explícita" como la "implícita" y también las bases, el ordenamiento necesario y la mecánica que hacen de una comunicación una totalidad.

#### 5.00. SINTESIS

Es la reunión de los elementos y las partes para formar un todo. Implica el proceso de trabajar con elementos aislados, partes, piezas, etcétera, ordenándolo y combinándolos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad. En esta categoría, el alumno podrá mostrar sus capacidades creativas y/o productivas, aún cuando esta actividad no es plenamente libre; debe ceñirse a ciertos materiales y respetar marcos teóricos previamente establecidos y utilizar métodos específicos.

#### 5.10. COMUNICACION ORIGINAL

Es el desarrollo de una comunicación original en la cual el escritor u orador se propone transmitir a otros, ideas, sentimientos o experiencias.

5.20. PLAN O CONJUNTO DE OPERACIONES

Es el desarrollo de un plan de trabajo o la propuesta de un plan de operaciones. El plan debe satisfacer los requisitos de la tarea, los cuales pueden haber sido dados al estudiante o haber sido creados por él mismo.

5.30. DEDUCCION DE RELACIONES ABSTRACTAS

Es la producción de un esquema lógicamente coherente que permite relacionar, seleccionar y organizar los fenómenos o datos particulares. Por otra parte, también puede ser la representación de un conjunto de relaciones simbólicas, o de proposiciones básicas que expliquen los fenómenos.

6.00. EVALUACION

Se trata de emitir juicios sobre el valor de materiales y métodos, de acuerdo con determinados propósitos. Incluye los juicios cuantitativos y cualitativos respecto de la medida en que los materiales o los métodos satisfacen determinados criterios.

#### 6.10. JUICIOS FORMULADOS EN TERMINOS DE EVIDENCIAS INTERNAS

Es la evaluación de ideas, obras, soluciones, métodos, materiales, etcétera, a partir de criterios establecidos por la propia obra, como por ejemplo sus exactitud lógica, su coherencia o la ausencia de errores específicos; en otras palabras, se evalúa la información o comunicación dada en forma aislada, como obra particular.

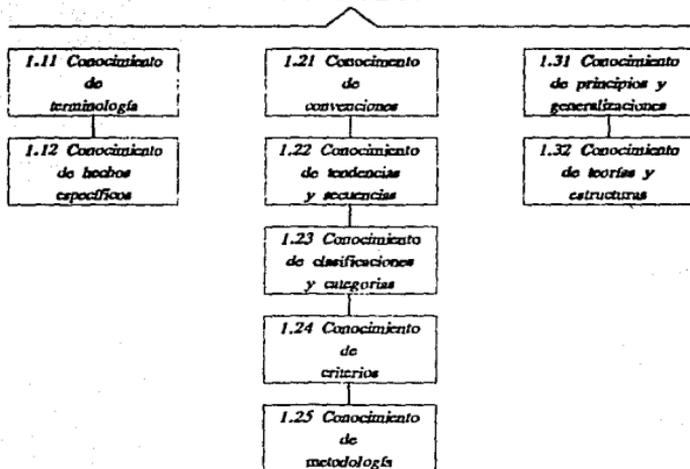
#### 6.20. JUICIOS DE EVIDENCIA EXTERNA

Es la evaluación de materiales dados, con referencia a criterios elegidos o recordados por el alumno.

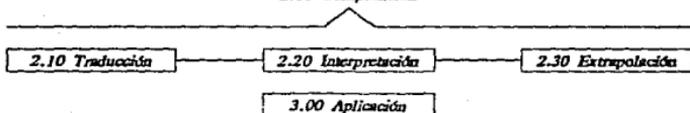
Con el objeto de tener una visión integral de la Taxonomía Cognoscitiva de Bloom, se presenta el siguiente esquema. (DIAGRAMA 4)

## DOMINIO COGNOSCITIVO

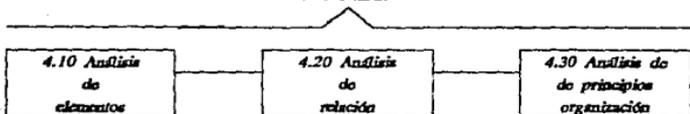
## 1.00 Conocimiento



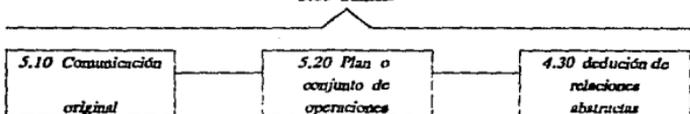
## 2.00 Comprensión



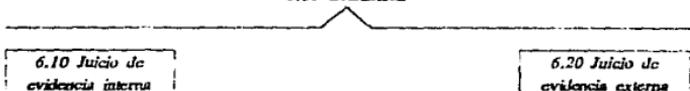
## 4.00 Análisis



## 5.00 Síntesis



## 6.00 Evaluación



## SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE LA EVALUACION DIAGNOSTICA, FORMATIVA Y SUMARIA

### APENDICE 5

	DIAGNOSTICA	FORMATIVA	SUMARIA
<b>FUNCION</b>	<p><b>COLOCACION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la presencia o ausencia de habilidades que sean requisitos para estudiar una unidad o curso.</li> <li>• Determinar el grado de dominio que tienen los estudiantes con respecto a los objetivos que se pretenden alcanzar.</li> <li>• Clasificar a los estudiantes.</li> </ul>	<p><b>RETROALIMENTACION</b> al estudiante y al profesor, sobre progreso de aprendizaje en un tema o unidad</p> <p><b>LOCALIZACION DE ERRORES</b> en la estructura de una unidad, de tal manera que se puedan prescribir diferentes técnicas de enseñanza.</p>	<p><b>CERTIFICACION</b> de los estudiantes al final de la unidad o curso.</p>

Traducción y adaptación de Fernando García al cuadro E-1 del Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning de B.S. Bloomm, J.H. Hastings y George F. Madous, pp. 91-92.

	DIAGNOSTICA	FORMATIVA	SUMARIA
TIEMPO	<u>PARA COLOCACION:</u> el principio de un curso o unidad.	<u>DURANTE</u> la enseñanza.	<u>AL FINAL:</u> del curso o unidad.
	<u>DURANTE</u> la enseñanza cuando los estudiantes muestran dificultades frecuentes para aprender.		
MUESTREO DE LOS OBJETIVOS QUE VA A EVALUAR	<u>MUESTRA</u> de las conductas requeridas al principio de la unidad o curso.	<u>MUESTRA</u> específica de todas las tareas relacionadas en la jerarquía de la unidad.	<u>UNA MUESTRA</u> de los objetivos de la unidad o curso.
	<u>MUESTRA</u> de los objetivos que se pretenden alcanzar en una unidad o curso.		
	<u>MUESTRA</u> de las variables supuestas o conocidas que están relacionadas con un tipo particular de enseñanza.		
	<u>MUESTRA</u> de las conductas físicas, emocionales o del medio.		

Cf. R. Glaser y J. Reynolds, *Instructional Objectives and Programmed Instruction: A Case study*, en C.M. Lindvall, *Defining Educational Objectives*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1964, pp. 19-36.

	<u>DIAGNOSTICA</u>	<u>FORMATIVA</u>	<u>SUMARIA</u>
<b>CALIFICACION</b>	<u>CON REFERENCIA</u> a una norma o a un criterio. La primera determina la posición de un estudiante dentro del grupo del que forma parte. La segunda compara la ejecución del alumno en relación con un porcentaje determinado de los objetivos del curso.	<u>CON REFERENCIA</u> a un criterio.	<u>GENERALMENTE CON REFERENCIA</u> a una norma, aunque pueda ser referido también a un criterio.
<b>METODO DE COMUNICAR LAS CALIFICACIONES</b>	<u>PERFIL</u> individual con subhabilidades.	<u>MODELO</u> individual de calificaciones para conocer el grado en que se logran los objetivos de cada tarea en la jerarquía.	<u>CALIFICACION</u> total o parcial.
<b>ENFASIS DE LA EVALUACION</b>	<u>CONDUCTAS</u> cognitivas y psicomotoras.  <u>FACTORES</u> físicos (o de la salud), psicológicos (o del ajuste personal) y del medio (o familiares, sociales, etcétera).	<u>CONDUCTAS</u> cognitivas.	<u>GENERALMENTE</u> conductas cognoscitivas; dependiendo de la materia, algunas veces psicomotoras; ocasionalmente conductas afectivas.

	DIAGNOSTICA	FORMATIVA	SUMARIA
TECNICAS DE EVALUACION	<p><u>INSTRUMENTOS</u> formativos y sumarios.</p> <p><u>PRUEBAS</u> tipificadas de aprovechamiento escolar.</p> <p><u>PRUEBAS</u> tipificadas de diagnóstico.</p> <p><u>INSTRUMENTOS</u> elaborados por el maestro (informales).</p> <p><u>CEDULAS DE OBSERVACION</u> y listas de comprobación.</p>	<p><u>INSTRUMENTOS</u> formativos especialmente diseñados.</p>	<p><u>PRUEBAS</u> finales o sumarios.</p>