

2ej 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



BIBLIOTECA CENTRAL

CAPACITACION DE EJECUTIVOS

Asesor: David Ochoa Moreno

Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JOSE DOMINGO ACOSTA LEDESMA
MEXICO, D. F. 1981



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TEMARIO

INTRODUCCION	1
CARACTERIZACION DEL PROBLEMA.....	2
ANTECEDENTES HISTORICOS.....	2
DETECCION DE NECESIDADES.....	5
MERCADO EXISTENTE.....	6
PLANEACION DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO.....	12
LA SELECCIÓN DE EJECUTIVOS DE PRIMERA LINEA.....	13
COMO SE RELACIONA LA ACTUACIÓN Y LA CAPACITACIÓN DEL EJECUTIVO.....	17
FACTORES RELACIONADOS CON LA CAPACIDAD.....	18
ACTIVIDADES PARA CURSOS INTERNOS.....	22
PLANTEAMIENTO DE LOS RECURSOS PEDAGOGICOS.....	25
PROGRAMA PEDAGÓGICO.....	27
MODULO No. 1.....	28
MODULO No. 2.....	70
MODULO No. 3.....	89
CUADERNO DE EJERCICIOS.....	106

INTRODUCCION.

ESTA TESIS TIENE POR OBJETO, PRESENTAR UN PUNTO DE VISTA DE LA CAPACITACIÓN DE EJECUTIVOS. NO PRETENDO -- IMAGINARME QUE SEA LO MEJOR QUE EXISTE EN LA ACTUALIDAD, SINO MÁS BIEN OFRECER UN MARCO, EN EL CUÁL LOS CONOCIMIENTOS BÁSICOS SE IMPARTAN EN UNA FORMA MÁS ÁGIL, AMENA Y PRÁCTICA.

LA EXPERIENCIA HA DEMOSTRADO, QUE DENTRO DE ESTE SISTEMA DE ENSEÑANZA PROGRAMADA (E.P.) CABE CUALQUIER CONOCIMIENTO EXISTENTE. LO MÁS IMPORTANTE ES LA ADAPTACIÓN CORRECTA Y VER RESULTADOS.

EN ÉSTA FORMA CONTRIBUYO A LA CAPACITACIÓN, DANDO ALGUNOS PASOS MÁS HACIA EL PERFECCIONAMIENTO DEL CONOCIMIENTO DIDÁCTICO.

DEBO SEÑALAR, POR OTRA PARTE, LA NECESIDAD DE MEJORES EJECUTIVOS Y LA MEJOR FORMA DE PREPARARLOS, PARA UN MÉXICO MEJOR.

CARACTERIZAR EL PROBLEMA.

IDENTIFICANDO UN MARCO GENERAL PODEMOS DECIR QUE EL BIENESTAR DE UNA EMPRESA DEPENDE EN GRAN PARTE DE LA CALIDAD DE SUS ADMINISTRADORES, ENTONCES, PODEMOS DECIR QUE NO EXISTE ACTIVIDAD MÁS IMPORTANTE EN LA EMPRESA QUE LA DE ESCOGER A SUS ADMINISTRADORES, PUESTO QUE LA MADURACIÓN DE ESTOS HOMBRES ES UN PROCESO LARGO QUE REQUIERE ENTRENAMIENTO, PRÁCTICA Y LA CREACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO, ES CRÍTICO PARA EL FUTURO DE LA EMPRESA EL IDENTIFICAR, SI ES POSIBLE, A ESTOS HOMBRES EN TODOS LOS NIVELES DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

NO PUEDO DEJAR DE HABLAR AUNQUE SEA BREVEMENTE DE ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y COMO REFERENCIA EN ESTA PARTE DIRÉ LOS ACONTECIMIENTOS QUE SE SUCEDIERON PRINCIPALMENTE ENTRE LOS AÑOS 1760 Y 1830, EL LUGAR DONDE ACONTECIÓ FUE EN INGLATERRA, EN PRIMER TÉRMINO Y POSTERIORMENTE ALEMANIA, FRANCIA, LOS ESTADOS UNIDOS Y OTROS PAÍSES.

ESTO REPERCUTIÓ NO SÓLO EN EL TERRENO INDUSTRIAL SINO QUE TUVO TODA UNA IMPORTANCIA SOCIAL, ECONÓMICA, INTELLECTUAL - TÉCNICA Y POLÍTICA. DE AHÍ QUE AUTORES COMO ASHTON SEÑALE QUE EL TÉRMINO "REVOLUCIÓN INDUSTRIAL" (COMO SE LE DENOMINÓ A ESTA ÉPOCA) NO ES DEL TODO ACERTADO, YA QUE "REVOLUCIÓN" IMPLICA UN CAMBIO REPENTINO, QUE NO CARACTERIZA A ESTE FENÓMENO.

EN AQUEL ENTONCES NO EXISTÍAN LAS FÁBRICAS EN EL SENTIDO MODERNO

DEL TÉRMINO. EN LOS PAÍSES COMO ALEMANIA EN LOS QUE PERSISTÍA EL RÉGIMEN FEUDAL, ENCONTRAMOS AL CIERVO TÍPICO QUE PAGA SU RENTA AL SEÑOR FEUDAL EN PRODUCTOS AGRÍCOLAS, PERO ASÍ TAMBIÉN YA EXISTÍAN OTROS FORZADOS A HILAR, Y EN ESTA FORMA CUBRIÁN SU CUOTA. EN OTROS LUGARES, - SEGÚN NOS RELATA FEDERICO ENGELS, LAS FAMILIAS TRABAJADORAS COMBINABAN LAS LABORES AGRÍCOLAS CON EL HILADO Y TEJIDO EN SUS PROPIAS CASAS. SUS PRODUCTOS LOS REALIZABAN EN MERCADOS POCO COMPETIDOS Y "NO HACÍAN MÁS DE LO QUE QUERÍAN Y GANABAN BASTANTE PARA SUS NECESIDADES". LAS PRIMERAS ORGANIZACIONES MANUFACTURERAS SE PRESENTARON BAJO DOS MODALIDADES: LAS DESCENTRALIZADAS Y LAS CENTRALIZADAS, CADA UNA DE ELLAS CON SUS CUALIDADES, UNA CON SU "AUSTERIDAD MONÁSTICA" SUS HORARIOS PARA SUS LABORES, LA COMIDA, EL REZO Y EL SUEÑO, Y OTRAS SU TRABAJO INDIVIDUALIZADO.

SIN EMBARGO, LA FORMA DE PRODUCCIÓN QUE CONTABA CON EL MAYOR NÚMERO DE TRABAJADORES Y QUE REPRESENTABA LA INSTITUCIÓN CLÁSICA DE LA ÉPOCA PREVIA A LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL ERA EL GREMIO. LOS GREMIOS -- FUERON ORGANIZACIONES EN QUE SE AGRUPABAN LOS FABRICANTES DE UN TIPO DETERMINADO DE PRODUCTOS PARA EFECTOS DE PROTEGER SUS INTERESES. POR OTRA PARTE, APARECE EN ELLOS UNA BIEN DEFINIDA ESTRUCTURA JERÁRQUICA: MAESTRO-OFCIAL-APRENDIZ, CON DIFERENCIAS SALARIALES CLARAMENTE MARCADAS, ADEMÁS DE UNA SERIE DE PRUEBAS DE CAPACIDAD QUE SE TENÍAN QUE IR ACREDITANDO HASTA LLEGAR A LA "OBRA MAESTRA".

EL SISTEMA FUE MODIFICADO POR ADOLESCER DE FUTURO. ESTO LO VEMOS CON LO SIGUIENTE: EN UN TRATADO "DEL COMERCIO Y LA USURA" DEL AÑO DE 1524 DECÍA: "EN EL COMERCIO NO DEBES PROPONERTE MÁS QUE BUSCAR TU ALI

MENTACIÓN SUFICIENTE, DESPUÉS CALCULAR Y COMPUTAR EL COSTO, EL ESFUERZO Y EL PELIGRO Y CON ARREGLO A ÉSTE, PODER AUMENTAR O REBAJAR LA MERCANCÍA PARA QUE OBTENGAS RECOMPENSA POR ÉSTE TRABAJO Y ESFUERZO".

LOS AVENCES LOGRADOS EN ESTE CAMPO, MUCHOS DE ELLOS LIGADOS A NOMBRES DE INVENTORES TAN IMPORTANTES COMO HARGREAVES, ARKWRIGHT, WODGWOOD, WATT Y OTROS QUE INICIARON UN MOVIMIENTO TECNOLÓGICO QUE DÍA A DÍA FUE EN INCREMENTO, PUES COMO SEÑALA ASHTON "LA INNOVACIÓN ES UN PROCESO QUE UNA VEZ INICIADO TIENDE A ACELERARSE". LA CONSTRUCCIÓN DE LOS ALTOS HORNOS POR DARVY, LA MÁQUINA DE BOMBEO PARA AGUA, DE NOWCOMEN, QUE PERMITIRÁ ELEVAR AGUA PARA MOVER UNA RUEDA Y ASÍ IMPULSAR UNA MÁQUINA. WATT REVOLUCIONÓ LO HECHO POR NEWCOMEN. LA MÁQUINA DE HILAR DE PAUL, EL GRAN ÉXITO EN MÁQUINAS HILADORAS - BAUTIZADAS COMO "JENNY HILADORA" DE HARGREAVES. (')

CADA NUEVO CAMBIO, CADA NUEVO INVENTO PERMITÍA QUE LOS HOMBRES CLAVES EN ESE MOMENTO, SE DESARROLLARAN CADA VEZ MÁS EN LAS INCIPIENTES EMPRESAS.

LA PRIMERA Y SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, FORZABAN Y COMPLICABAN - MÁS LAS ACTIVIDADES DE LOS ENCARGADOS O GERENTES DE PRODUCCIÓN Y DE LAS DEMÁS ÁREAS, EN LA INDUSTRIA DE LA GUERRA.

TERMINADA LA GUERRA, LA INDUSTRIA SE OCUPA DE OTRAS METAS Y - ÉSTAS SON EN SERVICIOS Y PARA EL BIENESTAR COMÚN. ES AQUÍ DONDE - APARECEN NUEVAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO Y DE TECNIFICACIÓN.

(') RIOS SZALAY/ANDRES PANIAGUA. ORIGINES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION. MEXICO. EDITORIAL TRILLAS.

DETECCION DE NECESIDADES.

EN UNA GRAN CANTIDAD DE EMPRESAS TIENEN DIFICULTAD PARA CONSIDERAR CANDIDATOS, CÓMO EVALUARLOS, CÓMO LOCALIZARLOS ETC. CONSIDERANDO TRES VARIACIONES : LA PRIMERA ES LA VARIACIÓN EN LAS POSICIONES ADMINISTRATIVAS, DESDE LA SUPERVISIÓN DE PRIMERA LÍNEA A TRAVÉS DE LOS PUESTOS MEDIOS HASTA LOS PUESTOS ELEVADOS. LA SEGUNDA ES LA VARIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE UN CANDIDATO CON RESPECTO A SU EXPERIENCIA PASADA. LA TERCERA, OCURRE EN MATERIA DE QUIEN HACE LA ESCOGENCIA, LA GAMA PUEDE VARIAR DESDE EL SUPERVISOR INMEDIATO A UNA SERIE DE COMITÉS A DIVERSOS NIVELES EN LA JERARQUÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

UN ESTUDIO CUIDADOSO DE LA POSICIÓN ACTUAL DE LA FIRMAS CON RESPECTO A LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADMINISTRADORES LOS PODEMOS CLASIFICAR EN:

ELEGIBLES POR LA PROMOCIÓN.

AQUELLOS QUE DEBEN PROMOVER.

AQUELLOS QUE DEBEN DESPLAZARSE (ELIMINARSE).

AQUELLOS QUE ESTÁN A PUNTO DE RETIRARSE.

LO ANTERIOR SE SIGUE COMO UN PROCESO PARA INVENTARIAR EN FORMA CONSCIENTE Y REALISTA LAS NECESIDADES EN FORMA PRECISA DE CADA EMPRESA.

COMO OBJETIVO NOS PERMITE DAR UN NÚMERO DE SELECCIONES PARA EFECTUAR AL AÑO SIGUIENTE, ESTO IMPLICA UNA ESCOGENCIA DE ENTRENADORES INTERNOS PARA EMPEZARLOS A CAPACITAR. ('')

('') ADMINISTRACION MODERNA POR KOONTZ Y 'DONELL. MEXICO 1976.
EDITORIAL MACGRAND HILL.

MERCADO EXISTENTE.

LAS NECESIDADES DE BUENOS EJECUTIVOS EN TODOS LOS NIVELES DE LA FIRMA SON GRANDES, CON ESTO CADA UNA DE LAS FIRMAS DEBE SABER CUÁNTOS CANDIDATOS DEBEN SELECCIONAR CADA AÑO (COMENTADO ANTERIORMENTE) CON EL FÍN DE ATENDER EL NÚMERO REQUERIDO.

ALGUNAS EMPRESAS BUSCAN UNIVERSITARIOS GRADUADOS CON ALTAS CALIFICACIONES CADA AÑO, OTROS VUELVEN SU ATENCIÓN AQUELLOS POSIBLES CANDIDATOS QUE SE ENCUENTRAN EN LOS NIVELES DE LA EMPRESA Y OTRAS FIRMAS EMPRENDERÁN LA SELECCIÓN DE HOMBRES EXPERIMENTADOS (CON UN BUEN CURRÍCULUM VITAE) FUERA DE LA COMPAÑÍA PARA LLENAR LAS POSICIONES DE ALTO NIVEL.

CONSIDERANDO LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DE HENRY FAYOL COMO PILAR DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, NOS DEFINE LAS CARACTERÍSTICAS -- QUE DEBE CONFRONTAR EL PERFIL DE LOS ADMINISTRADORES "ALTOS EJECUTIVOS" DIVIDIÉNDOLOS EN SEIS PARTES:

- A) CUALIDADES FÍSICAS; COMO LA SALUD, EL VIGOR, LA HABILIDAD.
- B) CUALIDADES INTELECTUALES; APTITUDES PARA COMPRENDER Y APRENDER, JUICIO, AGILIDAD MENTAL.
- C) CUALIDADES MORALES; ENERGÍA, FIRMEZA, VALOR PARA ACEPTAR RESPONSABILIDADES, INICIATIVA, SACRIFICIO, TACTO, DIGNIDAD.
- D) CULTURA GENERAL; ACERVO DE CONOCIMIENTOS QUE NO SON EXCLUSIVOS DEL DOMINIO DE LA FUNCIÓN EJERCIDA.
- E) CONOCIMIENTOS ESPECIALES; CONCERNIENTES EXCLUSIVAMENTE A LA FUNCIÓN YA SEA TÉCNICA, COMERCIAL, FINANCIERA, ADMINISTRATIVA, ETC.

F) EXPERIENCIA; CONOCIMIENTO QUE SE DERIVA DE LA PRÁCTICA DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS EN LOS NEGOCIOS. (''')

PERO ANTES DE SEGUIR ADELANTE CON ESTE TEMA TAN COMPLEJO COMO ES EL COMPORTAMIENTO INTROSPECTIVO DEL EJECUTIVO, HABLARÉ DEL MERCADO EXISTENTE EN MÉXICO.

LA FORMA DE ESCOGER LAS INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS EN CAPACITACIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS FUE AL AZAR, CONSIDERANDO Y SELECCIONANDO LAS MÁS IMPORTANTES Y MEJORES ORGANIZADAS, A SABER:

**CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD
(ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL INDUSTRIAL)**

CURSOS QUE SE IMPARTEN:

ADMINISTRACIÓN:

PLANEACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO DEL EJECUTIVO.

ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

INFORMÁTICA PARA EJECUTIVOS.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA DIRECCIÓN DE GRUPOS HUMANOS.

TÉCNICA DE SUPERVISIÓN PARA JEFES ADMINISTRATIVOS.

PRODUCCION:

PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.

DESARROLLO Y SISTEMAS.

ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES.

INGENIERÍA DE MÉTODOS.

CONTROL DE INVENTARIOS.

(''') HENRY FAYOL. ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL CIENTÍFICA. ED. ATENEO.

AMA INTERNATIONAL,
MANAGEMENT CENTER DE MEXICO, A.C.

CURSOS.

DIVISIÓN DE FINANZAS.
DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN GENERAL.
DIVISIÓN DE SEGUROS.
DIVISIÓN DE PRODUCCIÓN.
DIVISIÓN DE MERCADOTECNIA
DIVISIÓN DE SISTEMAS Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN.
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.
DIVISIÓN DE PERSONAL.
DIVISIÓN DE EMPAQUES.
DIVISIÓN DE GERENCIA INTERNACIONAL.

TEMAS. (CURSOS)

- EL GERENTE DE TRÁFICO
- TÉCNICAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS.
- FINANZAS Y CONTABILIDAD PARA EJECUTIVOS NO FINANCIEROS.
- ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN.
- EL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS Y LOS EJECUTIVOS NO ESPECIALIZADOS.
- ASERTIVIDAD PARA GERENTES.
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN PARA GERENTES DE VENTAS.
- LA FUNCIÓN DEL GERENTE DE PRODUCTOS EN UNA EMPRESA.
- EL ASISTENTE EJECUTIVO Y SU DESEMPEÑO EFECTIVO.
- ENCUESTA AMA. SOBRE SALARIOS A EJECUTIVOS.
- LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS.

EN CADA UNA DE ESTAS DIVISIONES SE PUEDE ELABORAR TEMAS
(CURSOS) PARA LAS NECESIDADES DE CADA EMPRESA.

LOS COSTOS VARIAN SEGÚN LAS AREAS.

DANDO, S.A.

CONSULTORES EN ALTA ADMINISTRACION.

PROGRAMA DE SEMINARIOS.

ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACIÓN.

SUPERVISIÓN EFECTIVA Y MANEJO DE PERSONAL.

DESARROLLO DE HABILIDADES PARA EJECUTIVOS DE RELACIONES INDUSTRIALES, (PROGRAMA DE LARGA DURACION)

ENTRENAMIENTO EN RELACIONES HUMANAS.

FORMACIÓN DE INSTRUCTORES.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA SUPERVISORES DE MANUFACTURA.

COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN PARA EJECUTIVOS.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

ENTRENAMIENTO GERENCIAL EN ASERTIVIDAD

DESARROLLO DE HABILIDADES AVANZADAS DE ALTA GERENCIA.

DESARROLLO DE HABILIDADES AVANZADAS DE ALTA DIRECCIÓN.

TEMAS DE UN PROGRAMA

1A. SEMANA - LOS PROCESOS GERENCIALES

2A. SEMANA - HABILIDADES DE PLANEACIÓN DE NEGOCIOS.

3A. SEMANA - HABILIDADES DE PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL.

4A. SEMANA - AUTO DESARROLLO.

- 5A. SEMANA - HABILIDADES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
- 6A. SEMANA - HABILIDADES PARA LOS DIÁLOGOS GERENCIALES.
- 7A. SEMANA - HABILIDADES DE CONTROL.
- 8A. SEMANA - HABILIDADES DE INNOVACIÓN Y SEGUIMIENTO.

COPARMEX.

IACE.

PROGRAMA DE SEMINARIOS.

PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.

SISTÉMAS Y PROCESAMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

FORMACIÓN INTEGRAL DE INSTRUCTORES.

PLANEACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO.

DESARROLLO GERENCIAL.

FORMACIÓN DE SUPERVISORES EN CAPACITACIÓN.

PROGRAMA AVANZADO DE ADMINISTRACIÓN.

SEMINARIOS DE AVANZADOS.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

PRONÓSTICO ECONÓMICO.

ECONOMÍA PARA EL EJECUTIVO.

FINANZAS PARA EL EJECUTIVO.

MERCADOTECNIA PARA EL EJECUTIVO.

DIAGNOSTICO DE LA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS

CENTRO DE EJECUTIVOS

CURSOS.

- LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS Y LA EVALUACIÓN DE PUESTOS Y MÉRITOS.
- ADMINISTRACIÓN CONTABLE EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.
- TÉCNICAS EFECTIVAS DE CONTROL DE CALIDAD.
- FORMA EFECTIVA DE IMPLANTAR UN SISTEMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

INSTITUTO DE ESPECIALIZACIÓN PARA EJECUTIVOS
A.C.

CURSOS.

ESPECIALIZACIÓN EN IMPUESTOS 1981

IMPUESTOS INDIRECTOS

NUEVA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (SOCIEDADES MERCANTILES Y RESIDENTES EN EL EXTRANJERO).

LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO I.V.A.

IMPUESTOS SOBRE ADQUISICIONES DE INMUEBLES.

ESTÍMULOS FISCALES A LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES.

PLANEACIÓN FISCAL FINANCIERA INTEGRAL CORPORATIVA.

LAS INSTITUCIONES SIGUIENTES FUERON VISITADAS PERO POR SER PEQUEÑAS Y TENER POCOS CURSOS NO LAS ANOTO.

ACEVEDOS Y ASOC., CENTRO DE PERFECCIONAMIENTO GERENCIAL, ETC.

PLANEACION DEL PROGRAMA DE ADISTRAMIENTO.

EL RECLUTAMIENTO DE ADMINISTRADORES A TODOS LOS NIVELES NO ES UN PROCEDIMIENTO SIMPLE. LOS RECLUTADORES GASTAN TIEMPO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN, APLICANDO A MENUDO NO LA CIENCIA SINO SUS MEDIDAS SUBJETIVAS.

EN LA ACTUALIDAD Y MÁS CUANDO EMPEZARON LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS TIENDEN A ASOCIARSE CON UNA AUREOLA DE CIENCIA.

LOS EJECUTIVOS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS Y DE OTROS PAÍSES HAN RESPONDIDO A ÉSTAS EN UNA VARIEDAD DE FORMAS; ALGUNOS EXHIBEN UNA SORPRESA PROFUNDA CUANDO LES PRESENTAN EXÁMENES. OTROS POR MIEDO A QUE EN ESTA FORMA PIERDAN SU OPORTUNIDAD LOS CONTESTAN. ALGUNOS OTROS NO QUIEREN TENER NADA QUE VER CON ELLOS.

EXISTEN CIENTOS DE PRUEBAS CORRIENTES; VOY A CLASIFICARLAS EN:

PRUEBAS DE INTELIGENCIA, DISEÑADAS PARA MEDIR LA CAPACIDAD MENTAL Y PROBAR LA MEMORIA, LA VELOCIDAD DE PENSAMIENTO Y LA OBSERVACIÓN DE INTERRELACIONES.

PRUEBAS DE EFICIENCIA Y ACTITUD, CONSTRUIDAS PARA DESCUBRIR RESPECTIVAMENTE HABILIDADES EXISTENTES Y LA POTENCIALIDAD PARA DESCUBRIR TALES HABILIDADES.

PRUEBAS VOCACIONALES, DISEÑADAS PARA DESCUBRIR EL ÁREA OCUPACIONAL PARA CADA INDIVIDUO.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD, LAS ÚLTIMAS QUE SE HAN DESARROLLADO, DISEÑADAS PARA MEDIR LA POTENCIALIDAD DE LIDERAZGO.

CON LOS CONOCIMIENTOS PRESENTES SE PUEDE HABLAR DE CIERTAS CONCLUSIONES CON RESPECTO AL USO DE PRUEBAS. EN PRIMER LUGAR LOS ESCRITORES QUE TRATAN EL TEMA FALLAN EN NO DISTINGUIR ENTRE PRUEBAS PARA POSICIONES ADMINISTRATIVAS Y NO ADMINISTRATIVAS.

EN SEGUNDO LUGAR, LOS PSICÓLOGOS DEBEN TODAVÍA DESARROLLAR PRUEBAS SEGURAS PARA USAR EN LA SELECCIÓN DE ADMINISTRADORES.

A PESAR DE LAS MUCHAS PRUEBAS EFECTUADAS, LA RAZÓN BÁSICA PARA SU FALLO ES QUE EL TRABAJO ADMINISTRATIVO O MÁΣ PRECISAMENTE, LAS CUALIDADES SOBRE LAS CUALES SE APOYA EL ÉXITO ADMINISTRATIVO SON EXTREMADAMENTE DIFÍCILES DE AISLAR.

LA SELECCION DE LOS EJECUTIVOS DE PRIMERA LINEA.

COMO SABEMOS QUE NI LAS PRÁCTICAS ACREDITADAS POR EL TIEMPO, NI LAS PRUEBAS DE PSICOLOGÍA LES AYUDARÁN LO SUFICIENTE PARA IDENTIFICAR LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS POTENCIALES DE LOS CANDIDATOS EL SELECCIONADOR PODRÍA HACER UNA ESCOGENCIA EFICIENTE SI - SUPIERA:

- 1) QUÉ CAULIDADES SE REQUIEREN (PARA EL PUESTO)
- 2) EN QUÉ GRADO ES ESENCIAL CADA UNA DE ELLAS.
- 3) QUÉ CUALIDADES SE REQUIEREN Y EN QUE GRADO.
- 4) COMO IDENTIFICAR LAS CUALIDADES REQUERIDAS EN LOS CANDIDATOS.

AMPLIANDO BREVEMENTE LO ANTERIOR DIRÉ QUE CUALIDADES ADMINISTRATIVAS SON MÁΣ IMPORTANTES.

DESEO DE ADMINISTRAR.

QUIZÁ EL REQUISITO MÁΣ IMPORTANTE PARA UN COMPORTAMIENTO EXITOSO EN LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA ES EL DESEO INTENSO DE ADMINISTRAR. EXISTE UNA RELACIÓN MUY CERCANA ENTRE EL BUEN COMPORTAMIENTO ADMINIS-

TRATIVO Y LA POSICIÓN DE UN DESEO IMPERATIVO DE ALCANZAR FINES - A TRAVÉZ DE LOS ESFUERZOS DE UN GRUPO DE SUBORDINADOS. LOS SE--LECCIONADORES DEBEN AHONDAR MÁS ALLÁ DE LAS RAZONES SUPERFICIA--LES DE LOS CANDIDATOS A ADMINISTRADORES Y BUSCAR AQUELLOS INDIVI--DUOS QUE PUEDAN DERIVAR UNA SATISFACCIÓN BÁSICA DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS A TRAVÉZ DEL TRABAJO DE EQUIPO DE SUS ASOCIADOS. - ESTOS HOMBRES, CON TODA PROBABILIDAD, TENDRÁN EL EMPUJE Y LA DE--TERMINACIÓN ESENCIAL EN LOS ADMINISTRADORES EFECTIVOS.

INTELIGENCIA.

UNA APRECIACIÓN DE NIVEL DE INTELIGENCIA DEL CANDIDATO PUE--DE SER UNA COSA SIMPLE. SI ÉL ES GRADUADO DE UNA UNIVERSIDAD - CONOCIDA POR SUS ALTOS NIVELES ACADÉMICOS, LAS NOTAS DE SU HISTO--RIAL PROVEERÁ LA INFORMACIÓN REQUERIDA. NO IMPORTA CÓMO SE DE--TERMINE, UNA INTELIGENCIA SUPERIOR A LA MEDIA ES UN REQUISITO - INDISPENSABLE.

HABILIDAD ANALÍTICA.

EL SUPERIOR TIENE MUCHAS OPORTUNIDADES DE EVALUAR LA FACI--LIDAD DE UN CANDIDATO EN EL USO DE MÉTODOS ANALÍTICOS. A LOS SU--BORDINADOS SE LES DA CON MUCHA FRECUENCIA ASIGNACIONES ESPECIALES MÁS ALLÁ DE LAS RUTINAS DE SU TRABAJO, TALES COMO ESCRIBIR LA EVA--LUACIÓN DE UNA NUEVA PROPUESTA, UN CAMBIO DE POLÍTICAS O PROCEDI--MIENTOS, O UN PROGRAMA DE MERCADEO, ETC.

HABILIDAD PARA COMUNICAR.

EL SUPERVISOR PUEDE JUZGAR LA HABILIDAD DEL CANDIDATO PARA TRANSMITIR IDEAS CON BASE EN SUS INFORMES ESCRITOS, CARTAS, DISCUSIONES ORALES Y CUALQUIER TRABAJO DE COMUNICACIÓN EN EL CUAL PUEDA PARTICIPAR.. ESTAS ACTIVIDADES REFLEJARÁN SU FACILIDAD PARA LA ESCOGENCIA DE PALABRAS, ORGANIZACIÓN DE PENSAMIENTOS, ELABORACIÓN DE FRASES, ESTRUCTURA DE LAS FRASES, PARÁGRAFOS Y SOBRE TODO CLARIDAD Y FUERZA DE EXPRESIÓN.

INTEGRIDAD.

NUESTRO SISTEMA SOCIAL EXIGE QUE LOS EMPRESARIOS, SEAN MORALMENTE SANOS Y DIGNOS DE CONFIANZA. EJERCITAN AUTORIDAD CONSIDERABLE, NO PUEDEN SER SUPERVISADOS MUY DE CERCA Y SON RESPONSABLES DE NUMEROSAS ACCIONES QUE PUEDEN COMPROMETER A LA EMPRESA. LA INTEGRIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN SIGNIFICA MUCHAS COSAS. VA MÁS ALLÁ DE UNA CONCEPCIÓN DE HONESTIDAD EN CUESTIONES MONETARIAS Y MATERIALES Y EN EL USO DEL TIEMPO, TAN IMPORTANTES COMO ELLAS SON.

SE REQUIERE UN ADMINISTRADOR SUBORDINADO PARA MANTENER A SU SUPERIOR COMPLETAMENTE INFORMADO, PARA ADHERIRSE SIEMPRE A LA VERDAD ESPECIALMENTE CUANDO SE INFORMA A LOS SUPERIORES. NO ES FÁCIL EL EVALUAR LA INTEGRIDAD DE UN SUBORDINADO, EL CONOCIMIENTO DE ÉL EN EL AMBIENTE DE TRABAJO BRINDA LA MEJOR OPORTUNIDAD PARA UNA EVALUACIÓN CORRECTA.

PERO EN ESTE PUNTO UNA INTERROGANTE SE PRESENTE,

¿ QUIEN DEBE SELECCIONAR ?

EL DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN DEBE TENER UN ESPECIALISTA (RELACIONES INDUSTRIALES) ÉSTE SE APOYA EN LA OPINIÓN DEL EJECUTIVO INMEDIATO EL CUAL SE ENCUENTRA EN LA MEJOR POSICIÓN PARA NOMBRAR CANDIDATOS PARA LA PROMOCIÓN ENTRE SUS SUBORDINADOS, ELLOS SON -- BIEN CONOCIDOS POR ÉL, EN SITUACIONES DE TRABAJO, LOS HA ENTRENADO Y DIRIGIDO.

LOS PROGRAMAS QUE SE SUGIEREN PARA LA SELECCIÓN DE ADMINISTRADORES A NIVEL SUPERIOR SON BASTANTES DIFERENTES DEL RECOMENDADO PARA LOS SUPERVISORES DE PRIMERA LÍNEA.

- 1.- LAS FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES SON LAS MISMAS EN TODOS LOS NIVELES.
- 2.- TODOS LOS CANDIDATOS A PROMOCIÓN EN ESTE NIVEL TIENEN EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA ANTERIOR.
- 3.- LA MEJOR FORMA DE PREDECIR EL FUTURO DE UN ADMINISTRADOR ES SU CUMPLIMIENTO PASADO COMO ADMINISTRADOR, -- PUESTO QUE LA SELECCIÓN SE HACE ENTRE CANDIDATOS QUE HAN SOBRESALIDO.

EL PROCESO PUEDE SER ORIENTADO HACIA LOS RESULTADOS EN FORMA -- AMPLIA. LA PREGUNTA CRÍTICA SE TRANSFORMA ASÍ ¿HASTA QUE PUNTO SE PUEDE MEDIR AL CANDIDATO CON RELACIÓN A LOS REQUISITOS DE SU TRABAJO? PARA RESPONDER A ESTA PREGUNTA, ES PRIMERO NECESARIO TENER UNA IDEA CLARA DEL TRABAJO EN CUESTIÓN.

UNO DE LOS INSTRUMENTOS MÁS VALIOSOS PARA LA EVALUACIÓN DE -- ADMINISTRADORES QUE SE HAN DESARROLLADO RECIENTEMENTE, CONSISTE EN EVALUAR SU DESEMPEÑO EN LA DETERMINACIÓN Y OBTENCIÓN DE OBJETIVOS --

COMPROBABLES. LO BÁSICO EN LA ADMINISTRACIÓN CONSISTE EN LA ADOPCIÓN DE UN CONJUNTO DE OBJETIVOS SIGNIFICATIVOS Y FACTIBLES. LAS VENTAJAS DE EVALUAR DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS SON CASI LAS MISMAS DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS. AMBAS ACTIVIDADES SON PARTE DEL MISMO PROCESO, SON ESENCIALES PARA ADMINISTRAR EFECTIVAMENTE Y CONSTITUYEN FÓRMULAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN. (VER FIGURA 1)

COMO SE RELACIONA LA ACTUACION Y LA CAPACIDAD DEL EJECUTIVO.

EN LA FIGURA No. 2 SE PRESENTA LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA ACTUACIÓN Y LA CAPACIDAD EN EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN. ORDINARIAMENTE SE CONSIDERA UNA ACTUACIÓN MÁS QUE SATISFACTORIA PARA CONCEDER UN ASCENSO A UN NIVEL MÁS ALTO DE RESPONSABILIDAD. NOS INCLINAMOS A CONFIAR EN LOS HOMBRES QUE YA CONOCEMOS. ADEMÁS, LA POLÍTICA DE ASCENDER A LOS QUE YA TRABAJAN EN LA EMPRESA, DIFÍCILMENTE SE PODRÍA APLICAR SIN REFERIRNOS A LAS REALIZACIONES DEL GERENTE, EN CUANTO A LAS METAS QUE ACTUALMENTE ESTÁN BAJO SU CONTROL, REALIZACIONES QUE SUS COLEGAS RECONOCEN COMO RESULTADOS AUTÉNTICOS DE SUS PROPIOS ESFUERZOS Y HABILIDADES.

Y, SIN EMBARGO, SABEMOS QUE EL HECHO DE DESEMPEÑAR BIEN UN TRABAJO NO NOS CALIFICA NECESARIAMENTE PARA EL ASCENSO A UN PUESTO MÁS ELEVADO. A PESAR DE ESO, A MENUDO SE COMETE ÉSTE ERROR.

CON MUCHA FRECUENCIA, Y ESTO COMO ACLARACIÓN, NO SE PREVEE NADA PARA QUE ADQUIERA ALGUNAS DE ESAS HABILIDADES ANTES DE QUE SE

HAGA CARGO DE SU NUEVO PUESTO. IGUALMENTE, QUIENES OCUPAN PUESTOS DE ADMINISTRADORES SON LANZADOS A PUESTOS MÁS ELEVADOS SÓLO PARA ENCON--
TRAR QUE NO PUEDEN CON EL PUESTO.

EL SR. PETER Y RAYMOND H. LO EXPLICA EN LA SIGUIENTE MANERA:

COMO INDIVIDUOS, TENDEMOS A TREPAR HACIA NUESTROS NIVELES DE INCOMPETENCIA. NOS COMPORTAMOS COMO -
SI LO MEJOR FUESE TREPAR MÁS ARRIBA, Y EL RESULTA
DO LO VEMOS A NUESTRO ALREDEDOR.

ESTE FAMOSO PRINCIPIO DE PETER NOS DICE TAMBIÉN -
QUE MUCHAS PERSONAS (EJECUTIVOS) SE NIEGAN A -
ACEPTARLO. (''')

SEIS FACTORES RELACIONADOS CON LA CAPACIDAD.

AL DETERMINAR SI UN EMPLEADO TIENE LA CAPACIDAD PARA SER ASCENDI
DO AL SIGUIENTE NIVEL, O A VARIOS NIVELES POR ENCIMA DE SU PUESTO -
ACTUAL, DEBEN CONSIDERARSE VARIOS FACTORES. ESTO EQUIVALE A CONOCER
PERSONALMENTE AL INDIVIDUO DESDE HACE LARGO TIEMPO.

COMO YA LO HEMOS COMENTADO ANTERIORMENTE SE HA DESCUBIERTO UN --
MEDIO QUE REVELE INFALIBLEMENTE SI UNA PERSONA TIENE CAPACIDAD PARA -
ASUMIR MAYORES RESPONSABILIDADES.

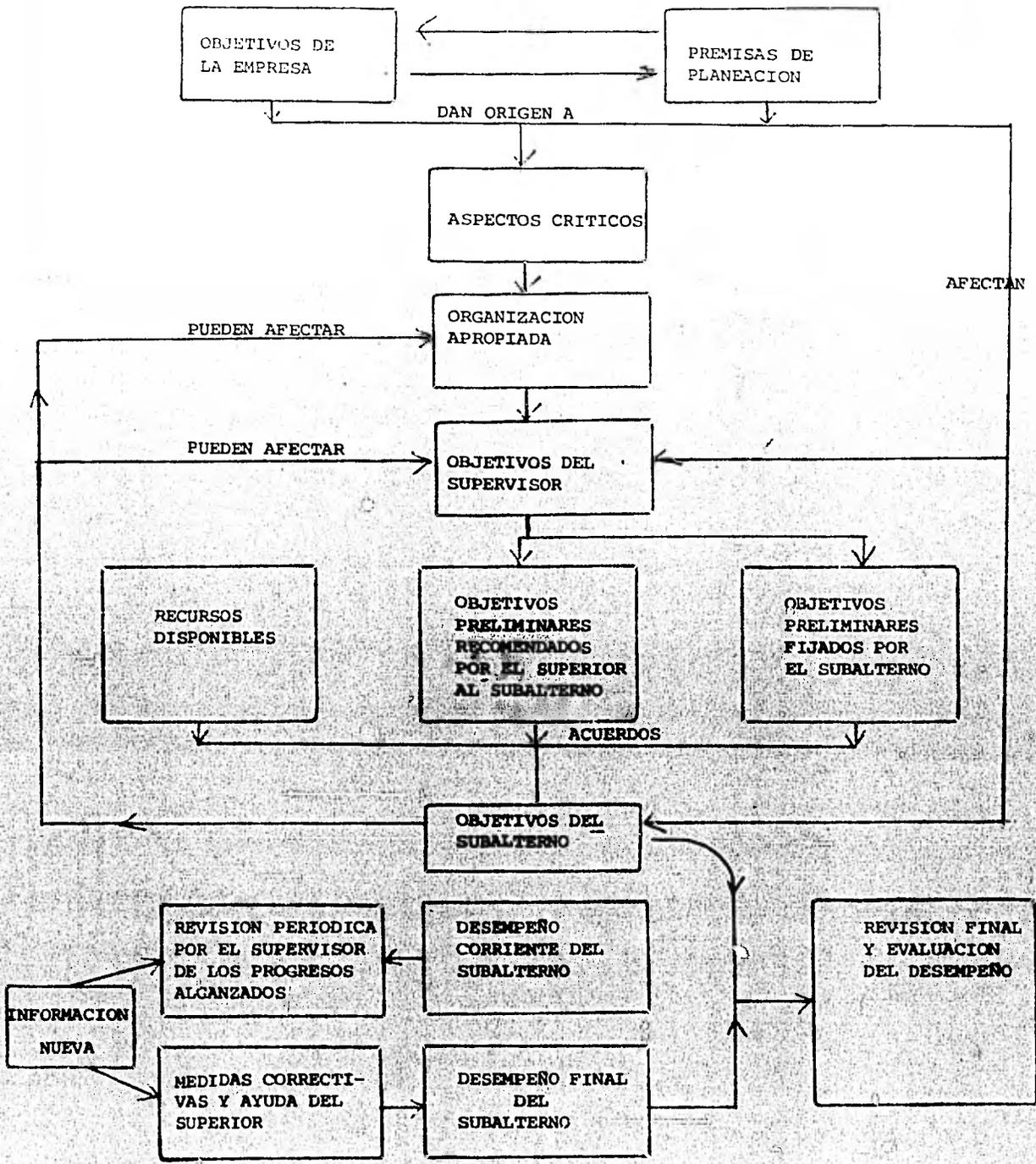
(''') DR. LAURENCE J. PETER Y RAYMOND H. PRINCIPIO DE PETER.
EDITORIAL ROTATIVA. MÉXICO

LOS SEIS FACTORES EN QUE SE BASA LA PREDICCIÓN SON LOS SIGUIENTES:

- 1) LA ACTUACIÓN DEL HOMBRE EN SU PUESTO ACTUAL Y EN PUESTOS ANTERIORES.
- 2) SU INTELIGENCIA Y APTITUDES INNATAS.
- 3) SUS INTERESES Y DESEOS.
- 4) LA RELATIVA ESCASEZ DE CANDIDATOS
- 5) LA DISPONIBILIDAD FUTURA DEL INDIVIDUO, PARA OPORTUNIDADES DE ASCENSO.
- 6) SUS CUALIDADES PERSONALES. (''''')

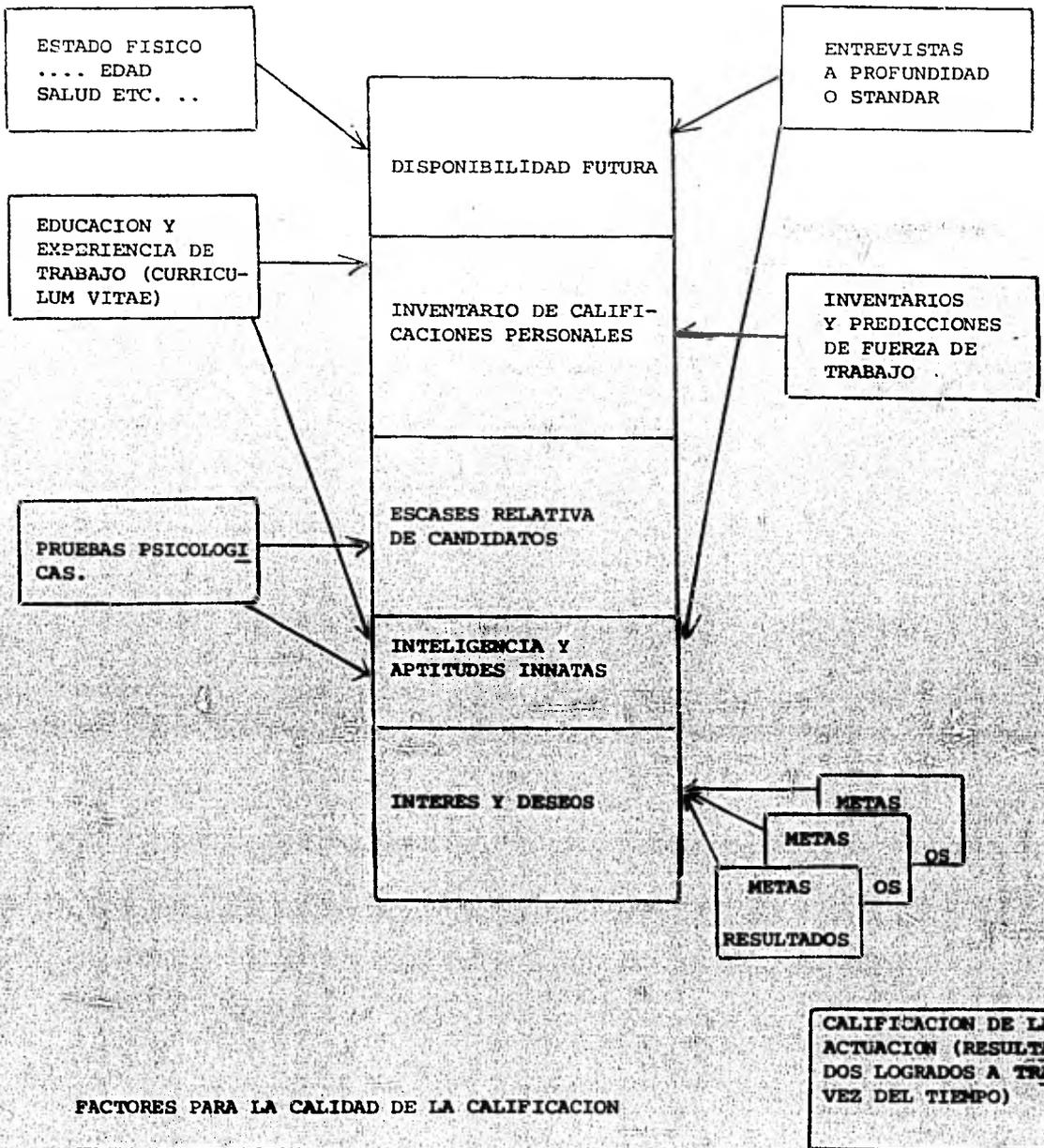
(''''') ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS DE GEORGE S. ODIORNE. MÉXICO EDITORIAL LIMUSA. 1975

(FIG. NO 1)



SISTEMA DE ADMINISTRAR Y EVALUAR POR OBJETIVOS

(FIG. No. 2)



FACTORES PARA LA CALIDAD DE LA CALIFICACION
EN LA CAPACITACION.

PROGRAMA ELEMENTAL DE ACTIVIDADES PARA CURSOS INTERNOS.

PARA OBTENER EL MEJOR RESULTADO DEL APRENDIZAJE DE NUESTROS - EJECUTIVOS EN LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO INTERNOS, ES INDISPENSABLE LOGRAR UN AMBIENTE IDÓNEO.

NO OLVIDANDO LAS MOTIVACIONES, LOS ESTÍMULOS, EL EQUIPO Y MATERIAL DIDÁCTICO QUE SE NECESITE.

MENCIONARÉ ALGUNOS PUNTOS QUE ME PARECEN IMPORTANTES Y QUE SE DEBEN TENER PRESENTES:

I.- OBJETIVOS Y FUNCIONES.

- 1, 1. DETERMINAR EL PROPÓSITO DE LA REUNIÓN.
- 1, 2. QUÉ PUNTOS SE DEBEN TRATAR?
 - 1,2,1. CUÁL ES EL MÁS IMPORTANTE?
 - 1,2,2. PUEDEN TODOS LOS ASUNTOS TRATARSE EN UN CURSO?
- 1, 3. EXISTE UN PLAN PARA FUTURAS CONFERENCIAS O CURSOS?
- 1, 4. SE PROPONE PLANTEAR UN PROBLEMA O UNA SOLUCIÓN?
- 1, 5. CON CUANTO TIEMPO SE CUENTA?
 - 1,5,1. TENER UN HORARIO DEL PLAN DE LA CONFERENCIA.

II.- ANÁLISIS DE LOS PARTICIPANTES

III.- ANÁLISIS DEL AUDITORIO.

IV.- PRESENTACIÓN DE LA AGENDA PARA LA CONFERENCIA.

V.- SE ENVIARON LOS AVISOS?

VI.- ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

VII.- RECOLECCIÓN DE MATERIAL

VIII.- PLAN GENERAL PARA LOS ALTOS DIRIGENTES DEL GRUPO

IX.- PLAN PARA LOS INFORMES

X.- LISTA PARA VERIFICAR EL PLAN DEL CURSO

X,1. SE HA DETERMINADO EL PROPÓSITO EXACTO DEL CURSO?

X,2. TIENE TODO EL PERSONAL PARTICIPANTE UN ESQUEMA SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL MATERIAL DEL CURSO?

X,3. SE HA TOMADO EN CONSIDERACIÓN A TODOS LOS PARTICIPANTES?

X,3,1. LOS INVITADOS ESPECIALES Y LOS ORADORES?

X,3,2. EL ENVÍO DE INVITACIONES Y OTROS AVISOS?

X,4. SE HA HECHO UN ANÁLISIS COMPLETO DEL GRUPO

X,4,1. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS?

X,4,2. ACTITUDES Y PREJUICIOS?

X,4,3. HABILIDAD Y VOLUNTAD PARA EXPRESARSE?

X,5. SE HA PREPARADO LA AGENDA?

X,5,1. SE HA CONSULTADO CON LOS PARTICIPANTES?

X,5,2. SE HA ENVIADO A CADA UNO UN EJEMPLAR DEL PROGRAMA?

- X,6. SE HAN HECHO LOS ARREGLOS PARA ACONDICIONAR EL LOCAL?
- X,6,1. SE HA CONSEGUIDO EL SALÓN?
 - X,6,2. MESAS Y SILLAS?
 - X,6,3. PIZARRÓN, CABALLETE, PARA CUADROS O LÁMINAS, GIS, LÁPICES, INDICADOR.
 - X,6,4. SE HA PROBADO EL EQUIPO AUDIOVISUAL?
- X,7. SE HA HECHO EL REGISTRO DE LOS PARTICIPANTES?
- X,8. SE TIENE A LA MANO TODO EL MATERIAL DEL CURSO?
- X,9. SE HA PREPARADO UN BOSQUEJO DEL CURSO?
- X,9,1. INCLUYE UN PLAN COMPLETO?
 - X,9,2. INCLUYE PREGUNTAS Y MÉTODOS ESPECIALES?
 - X,9,3. SE HA PREPARADO NOTAS DE PRESENTACIÓN?
 - X,9,4. SE HA TOMADO EN CUENTA LA DURACIÓN Y LOS POSIBLES CAMBIOS DEL PLAN?

XI.- SE HA ELABORADO UN INFORME DEL CURSO?

- XI,1. SE HA PEDIDO LA COLABORACIÓN DE OTRAS PERSONAS A QUE LE AYUDEN A ELABORARLO?
- XI,2. SE HA DETERMINADO LAS PERSONAS QUE LO VAN A RECIBIR?
- XI,3. SE HAN HECHO ARREGLOS PARA ENVIAR CARTAS DE AGRADECIMIENTO Y RECONOCIMIENTO?
- XI,4. SE HA DEFINIDO LA RESPONSABILIDAD DE CADA TRABAJO DEL -- CURSO?
- XI,5. SE HA ESTABLECIDO UN SISTEMA DE COORDINACIÓN DEL CURSO?

PLANTEAMIENTO DE LOS RECURSOS PEDAGOGICOS.

LA LABOR A LA QUE SE HAN EVOCADO ALGUNAS FIRMAS NORTEAMERICANAS Y EUROPEAS ES A LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE UNA NUEVA METODOLOGÍA DIDÁCTICA PARA SUS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SE LLAMA "ENSEÑANZA PROGRAMADA".

ESTA TÉCNICA RELATIVAMENTE MODERNA FUE ESTABLECIDA POR EL SR. - FREDERICK BURRHUS SKINNER, QUIEN DEMOSTRÓ QUE EL APRENDER NO ES MÁS QUE UNA FORMA DE COMPORTAMIENTO MENTAL.

LAS CUALIDADES DE ÉSTA TÉCNICA SON:

- 1.- LA E.P. COMO TECNOLOGÍA EDUCATIVA, DIVIDE LAS MATERIAS A - ESTUDIAR EN MODULOS O PEQUENAS SECUENCIAS ORGANIZADAS QUE SE DESARROLLAN CON UN COEFICIENTE MINIMO DE DIFICULTAD Y - QUE CONTIENE UNA DÓISIS REDUCIDA DE CONOCIMIENTOS SEGUIDOS DE UN PLAN DE CONTROL Y VERIFICACIÓN DE LOS MISMOS.
- 2.- DE ESTE MODO, SE AVANZA EN ABSOLUTA SEGURIDAD Y DE ACUERDO A LAS NECESIDADES O RITMO INDIVIDUAL YA QUE SE SINCRONIZA LA VELOCIDAD DE APRENDIZAJE CON EL COEFICIENTE INTELECTUAL DE LA PERSONA.
- 3.- EXIGE LA PERMANENTE PARTICIPACION DEL QUE APRENDE YA QUE - POR PROCEDIMIENTOS SENCILLOS DE RETROALIMENTACION PERMANENTE DE INFORMACIÓN LA PERSONA ESTA SIEMPRE ACTIVA Y APRENDE EL TOTAL DE LO ENSEÑADO.

4.- EL CONTROL DE LOS CONOCIMIENTOS AISLADOS, LA ESTIMULA A PROSEGUIR HASTA EL DOMINIO TOTAL DE LA MATERIA, REDUCIENDO A LA CUARTA PARTE EL TIEMPO Y EL ESFUERZO NECESARIO. APROXIMADAMENTE LA PROPORCIÓN DE TIEMPO ES DE 15 MINUTOS DE E.P. (ENSEÑANZA PROGRAMADA) A 1 HORA DE EDUCACIÓN TRADICIONAL.

LOS RESULTADOS QUE SE LOGRAN CON ÉSTA TÉCNICA SON INIMAGINABLES, COMO UN EJEMPLO DE SU EFICIENCIA, LOS ESTUDIOSOS DE LA NASA PREPARARON UN CURSO COMPLETO DE GEOLOGÍA, PARA LOS PRIMEROS ASTRONAUTAS QUE LLEGARON A LA LUNA (ARMSTRONG, ALDRICH Y COLLINS), ESTOS ADQUIRIERON EN 100 HORAS DE E.P. TODO UN CURSO DE 5 AÑOS DE ESTUDIOS ACADÉMICOS.

PROGRAMA PEDAGOGICO.

EL PROGRAMA REQUIERE UNA ACTIVIDAD PARTICIPATIVA DE QUIEN LO SIGA, VIENE EN CONCEPTOS SENCILLOS, FACILES DE APRENDER Y DE PONER EN PRÁCTICA.

LAS SIGUIENTES HOJAS CONTIENEN EL PROGRAMA, SE DIVIDE EN TRES MÓDULOS Y SUS RESPECTIVAS UNIDADES, LOS TÍTULOS SON:

COMO CONVERTIRSE EN UN EJECUTIVO EXITOSO.
PLANIFICAR Y MEJORAR LA ORGANIZACION.
QUE ES DELEGAR.
QUE NO ES DELEGAR.

CADA UNO DE LOS MÓDULOS VIENEN EN UNA CONVERSACIÓN ENTRE DOS - EJECUTIVOS, QUE LO LLEVAN EN FORMA CLARA, AMENA Y FÁCIL.

CADA MÓDULO SE PUEDE GRAVAR EN CASSETTS, LOS CUALES SON PRÁCTICOS Y EL PROGRAMA SE PUEDE LLEVAR PERFECTAMENTE CUANDO SE VA A CASA O VIENE AL TRABAJO.

AL FINAL, SE ENCUENTRA EL CUADERNO DE EJERCICIOS, EL CUAL SE VA RESPONDIENDO CUANDO EL DIÁLOGO LO INDIQUE.

SU OBJETIVO PRINCIPAL ES DESPERTAR LA CONCIENCIA DE LOS EJECUTIVOS DE MANERA QUE "IDENTIFIQUEN SUS FALLAS" E INTRODUSCAN CAMBIOS QUE MEJOREN SU COMPORTAMIENTO O ACTIVIDAD.

MODULO No. 1

COMO CONVERTIRSE EN UN EJECUTIVO EXITOSO.

OBJETIVOS.

UNIDAD 1

OBJETIVOS:

DETERMINAR LAS PRINCIPALES FALLAS DE
LOS EJECUTIVOS TRADICIONALES.

UNIDAD 2

IDENTIFICAR LAS FUNCIONES DE EJECU-
TIVO EN UNA ORGANIZACIÓN MODERNA.

UNIDAD 3

IDENTIFICAR LAS CONDICIONES BÁSICAS QUE
DEBEMOS PROPORCIONAR A LA INSTITUCIÓN -
O EMPRESA PARA EL ÓPTIMO DESENVOLVIMIEN
TO DEL EJECUTIVO.

UNIDAD 4

DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA -
PERSONALIDAD EXITOSA.

UNIDAD 1

PARA QUE SEA MÁS FÁCIL DE COMPRENDER CADA MÓDULO, SE LLEVARÁ UNA CONVERSACIÓN ENTRE DOS EJECUTIVOS LOS CUALES INTERCAMBIARÁN INFORMACIÓN.

V.- (VICTOR) EMPECEMOS.

J.- (JUAN) DE ACUERDO, VICTOR, EN PRIMER LUGAR PODEMOS INDICAR QUE UNA DE LAS PRIMERAS FALLAS CONSISTE EN QUE LOS EJECUTIVOS TRADICIONALES NO CUENTAN CON METAS, PLANES, Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS, GENERALMENTE ES GENTE QUE VIVE AL DÍA Y QUE NO PROYECTA NI PROYECTAN A SUS ORGANIZADORES.

V.- DICHS EJECUTIVOS SE DESENVUELVEN EN FORMA CONSERVADORA, NO RESPONDIENTE AL DESAFÍO DEL MEDIO EXTERNO, Y DEJANDO QUE EN MUCHOS CASOS SEAN LOS EJECUTIVOS EXITOSOS LOS QUE APROVECHEN LAS OPORTUNIDADES EN SU ACTIVIDAD.

J.- TENIENDO NUESTRO CUADERNO DE EJERCICIOS A LA MANO, EMPECEMOS A LLENAR LA FALLA 1 (PÁGINA 106)

FALLA No. 1

EL EJECUTIVO TRADICIONAL NO CUENTA CON METAS, PLANES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE LE PERMITAN APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DEL MUNDO MODERNO.

- V.- LA META DE HENRY FORD ERA CLARA Y PRECISA, SE PROPUSO POPULARIZAR EL AUTOMÓVIL QUE EN ESA ÉPOCA ERA SOLAMENTE UN JUGUETE DE GENTE RICA, HACIA ESE OBJETIVO ORIENTÓ SUS ESFUERZOS LOGRANDO BAJAR EL PRECIO DEL AUTOMÓVIL DE 1,200 DÓLARES A 295 DÓLARES Y VENDER 15,000 DE MODELOS T.
- J.- CITEMOS AHORA UNA SEGUNDA FALLA DEL EJECUTIVO TRADICIONAL, GENERALMENTE NO TIENE CONOCIMIENTOS SUFICIENTES PARA REALIZAR UN TRABAJO DETERMINADO NI TAMPOCO LA PREDISPOSICIÓN PARA ADQUIRIR ESE CONOCIMIENTO O SEA LA HABILIDAD QUE LE PERMITIRÍA UN MEJOR DESENVOLVIMIENTO.
- V.- EL EJECUTIVO TRADICIONAL NO SE HA DADO CUENTA AÚN DE QUE PARA PASAR UN DETERMINADO NIVEL DEBE MEJORAR SU CAPACIDAD PROFESIONAL.
- J.- EN EFECTO, VICTOR, PARA DIRIGIR UN PEQUEÑO TALLER EL DUEÑO NO NECESITA GRANDES CONOCIMIENTOS, PERO SI QUIERE TRANSFORMARLO EN UNA FÁBRICA O ESTABLECER UNA RED DE TALLERES EN TODO EL PAÍS, DEBE APRENDER TECNOLOGÍA MODERNA, ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN DE PERSONAL, ETC.
- V.- EXACTAMENTE, ESO EXPLICA EN GRAN MEDIDA, EL POR QUÉ NO ES CAPAZ DE APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.

FALLA No. 2

EL EJECUTIVO TRADICIONAL, GENERALMENTE, NO TIENE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS NI TAMPOCO LA PREDISPOSICIÓN PARA ADQUIRIRLOS.

J.- EDISON, ERA UN SIMPLE EMPLEADO DE TELÉGRAFOS, LO QUE NO LE IMPIDIÓ ESTUDIAR INTENSAMENTE QUÍMICA, FÍSICA Y OTRAS MATERIAS Y DESAFIAR A LOS CIENTÍFICOS DE ESA ÉPOCA QUE SE BURLABAN DE SU INTENTO DE APROVECHAR LA ELECTRICIDAD PARA GENERAR LUZ.

V.- PARA JUSTIFICAR EL EJECUTIVO TRADICIONAL UTILIZA SIEMPRE UN ARGUMENTO "NO TENGO TIEMPO".

J.- LAMENTABLEMENTE, ES VERDAD, Y ESA ES OTRA DE SUS FALLAS MÁS -- GRANDES, EL NO SABE UTILIZAR EL TIEMPO, LO DESPERDICIA EN ACTIVIDADES QUE PODRÍAN REALIZARSE EN FORMA MÁS EFICIENTE O PODRÍA DELEGAR A SUS SUBRODINADOS, DEDICANDO MÁS TIEMPO A FUNCIONES -- QUE SON PROPIAS DE LA DIRECCIÓN.

V.- YA PODEMOS ANOTAR LA FALLA 3

FALLA No. 3

EL EJECUTIVO TRADICIONAL NO HA INTRODUCIDO TÉCNICAS QUE LE PERMITAN UN USO ÓPTIMO DEL TIEMPO.

J.- UNO DE LOS MAYORES CRONÓGRAFOS, DEVORADORES DE TIEMPO EN LAS -- ORGANIZACIONES ACTUALES ES LA REUNIÓN O COMITÉ, CUANDO NO SE -- DESARROLLA EN FORMA EFICAZ.

V.- ESCRIBAMOS LA FALLA 4

FALLA No. 4

EL EJECUTIVO TRADICIONAL NO SABE APROVECHAR LAS REUNIONES, QUE GENERALMENTE CONSUMEN PARTE CONSIDERABLE DE SU JORNADA DE TRABAJO.

- V.- WALT DISNEY, QUE FORMÓ UN GRAN IMPERIO EN TORNO A SUS FAMOSOS PERSONAJES, CELEBRABA MÁS DE 10 REUNIONES CADA DÍA, PERO NINGUNA DE ELLAS SE PROLONGABA MÁS DE 30 MINUTOS, CUMPLIENDO SU OBJETIVO DE DESARROLLAR SU ESPÍRITU CREADOR.
- J.- LA IDEA DE DISNEY, CONSISTÍA EN LAS APORTACIONES DE LAS PERSONAS QUE PARTICIPABAN EN LA REUNIÓN. ERA SUPERIOR, EN SUMA DE APORTACIONES QUE CADA UNO DE ELLOS PUEDE HACER INDIVIDUALMENTE.
- V.- ES ASÍ COMO SE EXPLICA LA DIMENSIÓN DE SU EMPRESA, EN LA QUE EL ESPÍRITU CREADOR, LA IMAGINACIÓN, ERAN SUS BASES PRINCIPALES, Y EN LAS REUNIONES EL ESTÍMULO NECESARIO.
- J.- EL EJEMPLO DE WALT DISNEY, NOS LLEVA A CONSIDERAR OTRAS FALLAS DEL EJECUTIVO TRADICIONAL, QUE ES LA INCAPACIDAD DE DELEGAR RESPONSABILIDADES.
- V.- BUEN EJEMPLO, JUAN, SI DISNEY HUBIERA HECHO TODOS LOS DIBUJOS DE CADA UNA DE SUS PELÍCULAS, (Y EN ALGUNAS DE ELLAS SE REQUIERON MÁS DE 200,000) LO MÁS SEGURO ES QUE TODA LA REALIZACIÓN SE HUBIERA LIMITADO, A UN PAR DE ELLAS. SU CAPACIDAD CONTINUÓ EN DELEGAR TAREAS A PERSONAS A QUIENES ADIESTRÓ, DEJÁNDOSE TIEMPO PARA HACER OTRAS COSAS.

J.- ES ASÍ COMO LA INCAPACIDAD DE DELEGAR DE LOS EJECUTIVOS, CONSTITUYE UNA DE LAS MAYORES RESTRICCIONES EN SU PROGRESO.

FALLA No. 5

EL EJECUTIVO TRADICIONAL NO TIENE CAPACIDAD PARA DELEGAR RESPONSABILIDADES, LO QUE DISTRAE DE FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DE DIRECCIÓN.

V.- LA FALLA ANTERIOR ESTÁ MUY RELACIONADA CON LA DIRECCIÓN APROPIADA DEL PERSONAL, LOS EJECUTIVOS TRADICIONALES SE QUEJAN DE SU ESCASA COLABORACIÓN, LO QUE SE DEBE EN PARTE A QUE NO HAN SABIDO DESARROLLAR SUS POTENCIALES, NO MOTIVARLOS PARA UNA ENTREGA SUPERIOR.

J.- MÁS ADELANTE VEREMOS, QUE SEGÚN ESTUDIOS RECIENTES, LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES, SÓLO APROVECHAN EL 20% DE LA CAPACIDAD DEL PERSONAL.

V.- ESCRIBAMOS LA FALLA 6

FALLA No. 6

EL EJECUTIVO TRADICIONAL NO APROVECHA ADECUADAMENTE A SU PERSONAL.

J.- EN PARTE, EL BAJO APROVECHAMIENTO DEL PERSONAL SE DEBE A QUE LOS EJECUTIVOS TRADICIONALES NO PLANIFICAN EN FORMA APROPIADA, NI MANTIENEN UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EFICIENTE.

V.- ¿QUÉ FUE LO QUE LE DIO EL ÉXITO EN SU PRIMERA ETAPA A HENRY FORD, AL RACIONALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES DE FABRICACIÓN - DE AUTOMÓVILES? PLANIFICANDO CADA MOVIMIENTO, FUE POSIBLE - LLEGAR A LAS CADENAS DE MONTAJE QUE PERMITIERON BAJAR COSTOS.

J.- ANOTEMOS LA FALLA 7

FALLA No. 7

EL EJECUTIVO TRADICIONAL NO PLANIFICA APROPIADAMENTE SUS ACTIVIDADES NI SE ESFUERZA POR LOGRAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EFICIENTE.

J.- ES INCREIBLE LO QUE INFLUYE ESTA FALTA DE RACIONALIDAD, FORD, DECÍA QUE SUS 2,000 OBREROS ANDANDO SÓLO DIEZ PASOS DE MÁS, - RECORRÍAN 800 KILÓMETROS INÚTILES.

V.- LA OCTAVA FALLA QUE PRESENTA EL EJECUTIVO TRADICIONAL, ES LA RELACIONADA CON EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES. EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS SE HA DESARROLLADO UNA SERIE DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS BASADOS EN TÉCNICAS MODERNAS DE COMPUTACIÓN, INVESTIGACIÓN OPERATIVA O SIMPLEMENTE MEDIANTE DESARROLLO DE LA FORMACIÓN NECESARIA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

J.- LOS PROGRESOS EN ESTA MATERIA LO HABILITAN PARA ENTRAR A PARTICIPAR MUCHO MÁS EFECTIVAMENTE DE ESTA FUNCIÓN, QUE ES DE -- COMPETENCIA EXCLUSIVAMENTE DEL EJECUTIVO.

V.- EN EFECTO, JUAN, LA DEMORA EN LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN JUICIOS EQUIVOCADOS O INFORMACIONES INCOMPLETAS IMPIDEN QUE EL EJECUTIVO TRADICIONAL APROVECHE LAS OPORTUNIDADES QUE SE LE PRESENTEN.

J.- ANOTEMOS, ENTONCES, LA FALLA 8

FALLA No. 8

EL EJECUTIVO TRADICIONAL NO CUMPLE ADECUADAMENTE SU FUNCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.

V.- FINALMENTE, JUAN, SIN QUE ESO SIGNIFIQUE QUE NO HAY OTRA FALLA MÁS, YA QUE SÓLO TENEMOS ANOTADAS LAS QUE A NUESTRO JUICIO SON LAS MÁS IMPORTANTES, DIGAMOS QUE LA FALTA DE UN ADECUADO MANEJO DE LAS COMUNICACIONES TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS, REPRESENTA UNA FALLA MÁS.

J.- A ESO SE DEBE, QUE SUS EMPRESAS O INSTITUCIONES, NO GENEREN UN ESPÍRITU DE COLABORACIÓN EN SU PERSONAL NI UNA IMAGEN POSITIVA EN EL MUNDO EXTERIOR.

J.- EN EFECTO, VICTOR, LA MAYOR PARTE DE LAS EMPRESAS O INSTITUCIONES QUE TRIUNFAN CUIDAN MUCHÍSIMO ESE ASPECTO TRATANDO DE QUE EXISTA EN TORNADO A LA ACTIVIDAD DEL EJECUTIVO, O A LA QUE CORRESPONDE A LA ORGANIZACIÓN QUE REPRESENTA TODA UNA AMPLIA RESPETABILIDAD, SERIEDAD, SENTIDO DE SOLVENCIA MORAL, ECONÓMICA E INSTITUCIONAL.

V.- ESTO LES HA PERMITIDO TENER EL MÁXIMO APOYO, TANTO A NIVEL DE SU PERSONAL COMO DE QUIENES INFLUYEN EN EL MUNDO EXTERNO A LA ORGANIZACIÓN.

J.- HABLAREMOS DE LA FALLA 9

FALLA No. 9

EL EJECUTIVO TRADICIONAL NO UTILIZA LAS COMUNICACIONES DE UN MODO ADECUADO PARA OBTENER LA MÁXIMA COLABORACIÓN DE SU PERSONAL Y PROYECTAR UNA IMAGEN POSITIVA EN EL MUNDO EXTERIOR.

UNIDAD 2

- J.- ME PARECE, VICTOR, QUE AHORA DEBERÍAMOS CONSIDERAR EN LA UNIDAD 2 LAS FUNCIONES DE UN EJECUTIVO EN UNA ORGANIZACIÓN MODERNA.
- V.- DE ACUERDO, JUAN, DE ACUERDO. EN PRIMER LUGAR EL EJECUTIVO DEBE PRESTAR SU MÁXIMA ATENCIÓN A TODO LO QUE SE RELACIONA CON LA FIJACIÓN DE METAS, LA FORMACIÓN DE OBJETIVOS Y EL ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES DE SU ORGANIZACIÓN.
- J.- UNA ACTITUD RUTINARIA, QUE NO PERMITA TENER UNA VISIÓN GLOBAL DE LAS POSIBILIDADES POTENCIALES Y RESTRICCIONES QUE PRESENTA SU ORGANIZACIÓN, EXPLICA EL QUE EL EJECUTIVO SE QUEDE ATRÁS EN EL DESEMPEÑO DE SU FUNCIÓN Y QUE NO TRASCIENDA EL MUNDO MODERNO.
- J.- ¿QUE TE PARECE ENTONCES, SI ESCRIBIMOS LA PRIMERA FUNCIÓN DEL EJECUTIVO MODERNO?
- V.- DE ACUERDO, ESPEREMOS PRIMERO QUE LOCALICEN EN SU CUADERNO DE EJERCICIOS (PÁG. 108). ¡LISTOS!

FUNCION N^o. 1

UNA FUNCIÓN BÁSICA DE UN EJECUTIVO MODERNO ES FIJAR LAS METAS, ESTABLECER LOS OBJETIVOS Y DETERMINAR LAS PRIORIDADES QUE MÁS FAVOREZCAN A SU ORGANIZACIÓN.

- V.- EN SEGUNDO LUGAR NO BASTA CON QUE EL EJECUTIVO SEPA CUÁLES SON SUS OBJETIVOS Y DE QUÉ MANERA VA A ESTABLECERLOS EN SU ORGANIZACIÓN. ES IMPORTANTE QUE ESTOS OBJETIVOS SEAN EXPLICITOS Y QUE SEAN CONOCIDOS TANTO POR SU PERSONAL COMO POR LOS BENEFICIARIOS O USUARIOS DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE GENERA LA INSTITUCIÓN O EMPRESA.
- J.- LO ÚLTIMO ES MUY IMPORTANTE, VÍCTOR. CADA VEZ LA ORGANIZACIÓN DEPENDE MÁS DE LA IMAGEN QUE ELLOS PROYECTEN EN EL EXTERIOR, TODO LO QUE ANTES ESTABA DECIDIDO POR MECANISMO INTERNO, AHORA ESTÁ FUERTEMENTE INFLUIDO POR LO QUE OCURRE EN EL EXTERIOR.
- V.- POR LO TANTO, EL EJECUTIVO DEBE ESTAR EN CONDICIONES DE PROYECTAR LA MEJOR IMAGEN POSIBLE EN NIVELES DE GOBIERNO, EN MEDIOS FINANCIEROS, EN LAS INSTITUCIONES O EMPRESAS A QUE ESTÉN VINCULADOS Y A NIVEL DE LAS PERSONAS HACIA QUIENES ESTÁ ORIENTADA SU ACTIVIDAD.
- J.- SERÍA CONVENIENTE CITAR UNA SEGUNDA FUNCIÓN DEL EJECUTIVO MODERNO EN SU ESPACIO CORRESPONDIENTE.

FUNCION No. 2

EL EJECUTIVO MODERNO, DEBE PREOCUPARSE EN FORMA EXPRESA DE LA DIVULGACIÓN DE METAS, OBJETIVOS Y PRIORIDADES, DE MANERA QUE LOGRE SU CONOCIMIENTO Y APOYO POR PARTE DE LOS NIVELES SUPERIORES DE SU ORGANIZACIÓN, DE SUS COLEGAS, DE SUS SUBORDINADOS Y DE QUIENES TIENEN INFLUENCIAS EN EL EXTERIOR.

- J.- CREO QUE AHORA PODRÍAMOS PASAR A LA TERCERA FUNCIÓN, QUE CORRESPONDE A UN EJECUTIVO MODERNO Y QUE SERÍA LA DE ORGANIZAR ADECUADAMENTE SU INSTITUCIÓN O EMPRESA PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS QUE HEMOS SEÑALADO ANTERIORMENTE.
- V.- REALMENTE, NADA SACAMOS CON TENER MUY CLARO CUÁL ES EL PAPEL QUE DESEMPEÑARÍA SU INSTITUCIÓN O EMPRESA, SI EL EJECUTIVO NO LA ORGANIZA ADECUADAMENTE.
- J.- EN ESTE SENTIDO, EL EJECUTIVO DEBE ESTABLECER UNA ESTRUCTURA OPERATIVA EFICIENTE, CON ORGANIGRAMA, PRESUPUESTOS, CALENDARIOS DE TRABAJO, NORMAS DE COMPORTAMIENTO, NIVELES DE RESPONSABILIDAD ETC.
- J.- ME PARECE, VICTOR, QUE PODRÍAMOS ANOTAR COMO TERCERA FUNCIÓN, (PÁG. 108)

FUNCION No. 3

UN EJECUTIVO MODERNO DEBE CUMPLIR LA FUNCIÓN DE ORGANIZAR SU INSTITUCIÓN O EMPRESA DE MANERA QUE LOGRE SU OBJETIVO.

- V.- PASEMOS AHORA A LA SIGUIENTE FUNCIÓN QUE SERÍA LA DE ESCOGER EL PERSONAL IDÓNEO Y NECESARIO PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS SEÑALADOS.
- J.- JOHN ROCKEFELLER SABÍA QUE RODEARSE DE GENTE CAPAZ ES UNA DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL EJECUTIVO, YA QUE EN GRAN MEDIDA DE ELLOS DEPENDE SU ÉXITO.

- V.- ROCKEFELLER SOLÍA DECIR "PAGARÉ MÁS POR LA HABILIDAD INTRÍNSECA QUE POSEEN LOS SERES HUMANOS QUE CUALQUIER OTRA COSA QUE SE ENCUENTRE BAJO EL SOL".
- J.- REALMENTE LAS ORGANIZACIONES MODERNAS CONCEDEN GRAN IMPORTANCIA A LA SELECCIÓN, ADIESTRAMIENTO Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL QUEDAN DO ÉSTA FUNCIÓN, AL MÁS ALTO NIVEL INSTITUCIONAL.
- V.- LLAMA LA ATENCIÓN DE CÓMO EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES LOS MISMOS EJECUTIVOS SE PREOCUPAN DE QUE EL PERSONAL SE ENCUENTRE EN LAS MEJORES CONDICIONES POSIBLES Y QUE SE IDENTIFIQUE CON LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA.
- J.- ¿QUE TE PARECE ENTONCES, QUE LO ESCRIBAMOS COMO FUNCIÓN 4 ?

FUNCION No. 4

EL EJECUTIVO MODERNO DEBE ESTAR EN CONDICIONES DE FORMAR UN CUADRO DEBIDAMENTE CALIFICADO Y MOTIVADO CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- V.- UNA QUINTA FUNCIÓN DEL EJECUTIVO MODERNO ES CONTROLAR EN FORMA CONVENIENTE EL PROGRAMA O PLAN DE TRABAJO, ESTABLECIENDO LOS CONTROLES QUE HAGA POSIBLE VER DE QUÉ MANERA SE ESTÁN CUMPLIENDO LOS OBJETIVOS SEÑALADOS.
- J.- LA FUNCIÓN DE CONTROL ES RESPONSABILIDAD DIRECTA DEL EJECUTIVO YA QUE NO ES POSIBLE TRANSFERIRLA A NIVELES MÁS BAJOS.

- V.- UNA QUINTA FUNCIÓN DEL EJECUTIVO MODERNO ES CONTROLAR EN --
FORMA CONVENIENTE EL PROGRAMA O PLAN DE TRABAJO, ESTABLECIEN
DO LOS CONTROLES QUE HAGAN POSIBLE VER DE QUÉ MANERA SE ESTÁN
CUMPLIENDO LOS OBJETIVOS SEÑALADOS.
- J.- LA FUNCIÓN DE CONTROL ES RESPONSABILIDAD DIRECTA DEL EJECUTI-
VO YA QUE NO ES POSIBLE TRANSFERIRLA A NIVELES MÁS BAJOS.
- V.- MUY BIEN EXPRESADO JUAN, EL EJECUTIVO DEBE ESTAR EN CONDICIO-
NES DE SEGUIR EXACTAMENTE EL CURSO DE ACONTECIMIENTOS EN SU -
ORGANIZACIÓN Y ESTABLECER EN FORMA OPORTUNA, LAS MEDIDAS AL--
TERNATIVAS PARA CORREGIR LOS PROBLEMAS QUE SE VAYAN PRESENTAN
DO Y QUE AFECTEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE SU ORGA-
NIZACIÓN.
- J.- PONGÁMOSMO, ENTONCES, COMO FUNCION 5

FUNCION No. 5

EL EJECUTIVO MODERNO DEBE CUMPLIR LA
FUNCIÓN DE CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO
DEL PROGRAMA O PLAN DE TRABAJO Y DE
ESTABLECER OPORTUNAMENTE LAS CORREC-
CIONES NECESARIAS.

- V.- UNA SEXTA FUNCIÓN DEL EJECUTIVO ES LA RESPONSABILIDAD DE MAN-
TENER UNA ADECUADA DISCIPLINA EN SU ORGANIZACIÓN, ESTABLECIEN
DO LAS RECOMPENSAS CORRESPONDIENTES A AQUELLOS SUBORDINADOS -
QUE HAN MANTENIDO UN COMPORTAMIENTO ADECUADO Y LAS SANCIONES
A AQUELLOS CUYO CUMPLIMIENTO ES NEGLIGENTE O NO ESTÁN RESPON-
DIENDO A LAS TAREAS QUE LES FUERON ASIGNADAS.

- J.- LA VIGILANCIA DE LA MORAL DE TRABAJO ES UNA RESPONSABILIDAD BÁSICA DEL EJERCICIO. UNA SERIE DE ESTUDIOS HAN DEMOSTRADO QUE SÓLO SE APROVECHA EL 20% DE LA CAPACIDAD DE TRABAJO DEL PERSONAL.
- V.- LOS EJECUTIVOS MODERNOS SOBREPASAN ÉSTOS PORCENTAJES MEDIANTE INTERVENCIONES DIRECTAS, ESTABLECIENDO ESTÍMULOS, SANCIONANDO E INCLUSO REEMPLAZANDO AL PERSONAL QUE NO CUMPLE ADECUADAMENTE SUS FUNCIONES.
- J.- PODRÍAMOS PONERLO COMO SEXTA FUNCIÓN.

FUNCION No. 6

EL EJECUTIVO MODERNO DEBE CUMPLIR LA FUNCIÓN DE MANTENER UN ALTO ESPÍRITU DE TRABAJO Y DISCIPLINA DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN, ESTABLECIENDO RECOMPENSAS O SANCIONES AL PERSONAL DE ACUERDO A SU NIVEL DE COMPORTAMIENTO.

- V.- FINALMENTE, OTRA IMPORTANTE FUNCIÓN DEL EJECUTIVO MODERNO ES LA DE LOGRAR EL MÁXIMO APOYO DE SUS SUPERIORES Y COLEGAS PARA EL DESARROLLO DE SUS RESPONSABILIDADES.
- J.- CON RESPECTO A LOS NIVELES SUPERIORES, EL EJECUTIVO MODERNO DEBE VELAR PORQUE ESTÉN DEBIDAMENTE INFORMADOS DE SUS ACTIVIDADES Y LES CONCEDA EL MÁXIMO DE CONFIANZA Y APOYO EN SU TRABAJO.

- V.- TAMBIÉN ES BÁSICO EL APOYO DE OTROS EJECUTIVOS. LAS ORGANIZACIONES MODERNAS CUENTAN CON DIFERENTES RESPONSABILIDADES CON IGUAL NIVEL DE AUTORIDAD, A ELLOS EL EJECUTIVO NO PUEDE EXIGIRLES SU APOYO DEL QUE DEPENDE EN MUCHOS CASOS SU ÉXITO O FRACASO. ESTAS RELACIONES SE DEBEN MEJORAR CON MUCHA HABILIDAD Y MUY POCOS EJECUTIVOS TRADICIONALES LAS VALORIZAN ADECUADAMENTE.
- J.- ES MUY IMPORTANTE LO QUE DICES, VICTOR, DE NADA VALE QUE ÉL Y SUS COLABORADORES CUMPLAN EFICIENTEMENTE SU TRABAJO SI EN OTRAS SECCIONES DE LA ORGANIZACIÓN SE PRODUCEN DEMORAS, O FALLAS QUE HACEN FRACASAR SUS ESFUERZOS. PARA EVITAR ESOS PROBLEMAS, EL EJECUTIVO DEBE LOGRAR LA COOPERACIÓN DE SUS COLEGAS RESPECTO DE LOS CUALES, COMO TÚ DIJISTE, NO PUEDE USAR SU AUTORIDAD YA QUE ESTÁN SITUADOS A UN MISMO NIVEL.
- V.- ¿QUE TE PARECE QUE LA PONGAMOS COMO FUNCIÓN 7?

FUNCION No. 7

EL EJECUTIVO MODERNO DEBE MANTENER LAS MEJORES RELACIONES CON SUS SUPERIORES Y COLEGAS DE MANERA QUE LOGREN UNA MÁXIMA CONFIANZA Y COLABORACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

UNIDAD 3

- J.- EN LAS SECCIONES ANTERIORES HEMOS VISTO LAS FALLAS QUE PRESENTA EL EJECUTIVO TRADICIONAL Y LUEGO LAS FUNCIONES BÁSICAS QUE LE CORRESPONDEN A UN EJECUTIVO MODERNO.
- V.- ENTREMOS AHORA A LA UNIDAD 3: CONDICIONES BÁSICAS DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA.
- J.- PARTIMOS DEL SUPUESTO DE QUE EL EJECUTIVO NO SE ENCUENTRA AISLADO EN EL CAMPO DE SU ACTIVIDAD Y QUE PARA ALCANZAR EL MÁXIMO RENDIMIENTO, ES NECESARIO QUE LA ORGANIZACIÓN DONDE PRESTA SUS SERVICIOS LE OFREZCA CIERTAS CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES.
- V.- EN ESTE SENTIDO, ES IMPORTANTE ESTABLECER CUÁLES SON ÉSTAS CONDICIONES BÁSICAS QUE SE ASEGUREN LA LABOR ÓPTIMA DE UN EJECUTIVO DEBIDAMENTE CALIFICADO.
- J.- EN PRIMER LUGAR NECESITA UN MARCO DE REFERENCIA PRECISO DE SU PROPIA ACTIVIDAD, ES DECIR, OBJETIVOS ESPECÍFICOS, LOS MEDIOS QUE TIENEN A SU DISPOSICIÓN Y LOS MECANISMOS QUE LE PERMITAN MEDIR LOS RESULTADOS DE SU PARTICIPACIÓN.
- V.- EL MARCO DE REFERENCIA DEBE INCLUIR PLANES, PROGRAMAS, PRESUPUESTOS, CALENDARIOS, PLAZOS, CRITERIOS DE MEDIDAS, PUNTOS DE CONTROL, ETC. Y LO DEBE DEFINIR EL EJECUTIVO CON EL CONCURSO DE SUS SUPERIORES O MEDIANTE SU PROPIA ELABORACIÓN.
- J.- DE LO CONTRARIO, SERÍA COMO UN BARCO SIN TIMÓN, REALIZANDO ACTIVIDADES IMPORTANTES Y OTRAS QUE NO LO SON, YENDO DE UN LUGAR A OTRO Y ESPERANDO QUE LAS COSAS SUCEDAN EN LUGAR QUE HACER QUE SUCEDAN.

V.- ME PARECE QUE PODRÍAMOS ESCRIBIR LA CONDICION UNO.

CONDICION No. 1

LA ORGANIZACIÓN EN QUE TRABAJA EL EJECUTIVO MODERNO DEBE ESTABLECER EN FORMA PRECISA -- LOS OBJETIVOS DE SU ACTIVIDAD, LOS MEDIOS -- QUE TIENE A SU DISPOSICIÓN Y LOS MECANISMOS QUE SE UTILIZARÁN PARA MEDIR LOS RESULTADOS DE SU GESTIÓN.

- J.- CUANDO SE TRATE DE SU PROPIA EMPRESA, O SEA EL MÁXIMO RESPONSABLE DE SU INSTITUCIÓN, EL EJECUTIVO DEBERÁ PROCEDER A UNA AUTOVALUACIÓN DE MANERA QUE PUEDA REDEFINIR METAS Y OBJETIVOS, SI ES NECESARIO, Y DETERMINAR SU CUMPLIMIENTO; EL NO HACERLO SIGNIFICARÍA UN GRADO DE CONFORMISMO QUE ES CONTRARIO AL PROGRESO.
- V.- EN SEGUNDO LUGAR, JUAN, UNA VEZ QUE EL EJECUTIVO TIENE DELIMITADAS CLARAMENTE SUS RESPONSABILIDADES DEBE DISPONER DE LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE PARA DESEMPEÑARLAS EN LA FORMA MÁS ADECUADA.
- J.- LA MAYOR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES TIENEN SERIOS DESAJUSTES EN SUS NIVELES GERENCIALES, EXISTIENDO UNA GRAN CANTIDAD DE PERSONAS CON RESPONSABILIDAD Y NIVELES DE AUTORIDAD QUE SE SUPONE Y QUE IMPIDE EFECTUAR UN TRABAJO EFECTIVO.
- V.- EN EL CASO QUE NO EXISTA DEFINICIÓN AL RESPECTO, EL EJECUTIVO DEBE EXIGIRLA A LOS NIVELES SUPERIORES O REALIZAR ESFUERZOS PARA CALIFICAR LA SITUACIÓN, O DE LO CONTRARIO SUFRIRÁ DEMORAS EN SUS GESTIONES Y NO DISFRUTARÁ DE UN AMBIENTE ESTIMABLE DE TRABAJO.

J.- ANOTEMOS, ENTONCES LA CONDICION 2

CONDICION No. 2

UNA CONDICIÓN BÁSICA PARA EL EJECUTIVO ES LA CLARA DELIMITACIÓN DE SUS RESPONSABILIDADES Y DE SUS CORRESPONDIENTES NIVELES DE AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN EN QUE TRABAJA.

- V.- LA TERCERA CONDICIÓN QUE DEBE PREVEER LA ORGANIZACIÓN EN QUE -- TRABAJA EL EJECUTIVO ES LA DE CONTAR CON UNA ESTRUCTURA OPERATIVA CLARA Y DEFINIDA, EN LA CUAL SE INSERTE EL ÁREA DE ACCIÓN -- QUE CORRESPONDE A SU PARTICIPACIÓN.
- J.- SI LA INSTITUCIÓN O EMPRESA TIENE UNA ORGANIZACIÓN DIFUSA, ES -- MUY DIFÍCIL QUE PUEDA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES EN FORMA EFICIENTE.
- V.- LAS INSTITUCIONES O EMPRESAS TRADICIONALES PRESENTAN UNA ORGANIZACIÓN EXCESIVAMENTE CENTRALIZADA EN LA QUE LA MAYOR PARTE DE -- LAS DECISIONES SE ADOPTAN EN NIVELES MUY ALTOS, INCLUSO TRATÁNDOSE DE ASPECTOS QUE NO REQUIEREN DE ESE NIVEL DE AUTORIDAD.
- J.- ESTO FUE LO QUE CASI LLEVÓ A LA QUIEBRA A FORD, ÉL TUVO ÉXITO -- HASTA EL AÑO DE 1935 FECHA EN QUE LA COMPETENCIA EMPEZABA A DESPLAZARLO DEL MERCADO; EN LOS 8 AÑOS SIGUIENTES LA FORD NO OBTUVO BENEFICIOS.

- V.- Eso se debió a que Henry Ford no adaptó su empresa a las nuevas condiciones de la economía de su país. Mientras estuvo sin mayor competencia pudo levantar y dirigir su empresa prácticamente solo.
- J.- No existían otros niveles gerenciales y todo lo decidía Ford personalmente. Los principales aspectos de la empresa se mantenían en secreto, y cualquier iniciativa de importancia debía de contar con su aprobación.
- V.- Las demoras y dudas que originaba este sistema fueron nefastos para la empresa, sobre todo cuando Ford sufrió la muerte de su hijo en la Segunda Guerra Mundial, que le produjo una terrible depresión.
- J.- Fue entonces cuando se hizo cargo de la empresa su nieto que en esa época tenía 28 años; contrató a Ernest Breech, un alto ejecutivo de la General Motors y juntos la organizaron.
- V.- La base de la reorganización fue selección de mandos idóneos, determinación de actividades y establecimientos de los controles correspondientes.
- J.- Henry Ford nieto cambió el concepto de la administración de negociación de la época del hombre excepcional, el moderno sistema de dirigir a través de una estructura operativa con secciones a cargo de responsables capaces y estimulados a desarrollar toda su energía y su talento.
- V.- Este ejemplo, nos sirve para definir la condición tres.

CONDICION No. 3

LA ORGANIZACIÓN EN QUE TRABAJA EL EJECUTIVO MODERNO, DEBE CONTAR CON UNA ESTRUCTURA OPERATIVA DESCENTRALIZADA CON SECCIONES A CARGO DE RESPONSABLES CON AUTORIDAD Y ESTIMULADOS A DESARROLLAR TODA SU CAPACIDAD.

- J.- ESTO NOS LLEVA A OTRAS EXIGENCIAS DEL EJECUTIVO RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN EN QUE TRABAJA, ES NECESARIO QUE EXISTAN POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN DE MANERA QUE ESTIMULEN UNA ENTREGA MÁXIMA Y LA RECOMPENSA ADECUADAMENTE.
- V.- DE ACUERDO, JUAN, EN LA INSTITUCIÓN O EMPRESA DEBEN EXISTIR MECANISMOS DE ASCENSOS QUE SATISFAGAN EL DESEO DE RECONOCIMIENTO DE UN EJECUTIVO QUE HA CUMPLIDO EN FORMA ÓPTIMA LAS FUNCIONES QUE LE ASIGNEN.
- J.- LAS EMPRESAS TRADICIONALES NO FACILITAN LA PROMOCIÓN YA QUE LA AUTORIDAD SE ENCUENTRA MUY CONCENTRADA, A VECES NO ES SUFICIENTE PAGAR MEJORES SUELDOS, YA QUE LO QUE TAMBIÉN BUSCA EL EJECUTIVO ES STATUS Y RECONOCIMIENTO.
- V.- HENRY FORD PAGABA EXCELENTE SUELDOS PERO SUS COLABORADORES SE SENTÍAN LIMITADOS EN LA EMPRESA. SÓLO EXISTÍA UNA PERSONA QUE DECIDÍA Y MANDABA, HASTA EL ÚLTIMO OBRERO SABÍA QUE SU JEFE DIRECTO CARECÍA DE MÍNIMA AUTORIDAD.
- J.- CUANDO SU NIETO SE HIZO CARGO DE LA EMPRESA, SÓLO FUE NECESARIO CONTRATAR UNOS POCOS EJECUTIVOS CLAVES Y ESTABLECER UNA ESTRUCTURA OPERATIVA QUE PERMITIERA UNA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y RECONOCIMIENTO A QUIENES REALIZAN SU TRABAJO.

V.- ME PARECE QUE PUEDIÉRAMOS ESCRIBIR LA CONDICION 4

CONDICION No. 4

EN LA ORGANIZACIÓN QUE TRABAJE EL EJECUTIVO DEBEN EXISTIR POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN Y EL RECONOCIMIENTO CORRESPONDIENTE CUANDO HA CUMPLIDO SU FUNCIÓN EN ÓPTIMA FORMA.

- J.- LA SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE EJECUTIVOS CONSTITUYE UNA DE LAS PREOCUPACIONES MÁXIMAS EN LA ACTUALIDAD, REPRESENTA UN RECURSO ESCASO A NIVEL MUNDIAL Y AÚN NO SE HA PODIDO ENCONTRAR SISTEMA PARA SU RÁPIDA MULTIPLICACIÓN.
- V.- POR ESTA RAZÓN, EL EJECUTIVO CAPAZ, DEBE SER VALORADO EN FORMA DEBIDA Y PROVEERLE DE TODAS LAS FACILIDADES PARA QUE SU LABOR SEA ÓPTIMA.
- J.- EN MUCHAS ORGANIZACIONES NO EXISTEN RESTRICCIONES PARA LA OBTENCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS, SIN EMBARGO, LA ABUNDANCIA DE RECURSOS MATERIALES NO ES SUFICIENTE SI NO SE DISPONE DE NIVELES DE DIRECCIÓN APROPIADOS.
- V.- COMO LOS EJECUTIVOS NO TIENEN LA CAPACIDAD NECESARIA LO MÁS PROBABLE ES QUE SUS ORGANIZACIONES NO SE DESARROLLEN EN FORMA ADECUADA NI ALCANCEN UNA DIMENSIÓN MAYOR, EN OTRAS PALABRAS, NO HAY BUENAS O MALAS INSTITUCIONES O EMPRESAS, HAY BUENOS O MALOS EJECUTIVOS RESPONSABLES DE SU GESTIÓN.

UNIDAD 4

- J.- VAMOS A REFERIRNOS AHORA A LA UNIDAD 4 QUE TRATARÁ DE ESTABLECER LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD QUE DEBE POSEER UN EJECUTIVO DE ÉXITO.
- V.- EN EFECTO, JUAN, ES MUY IMPORTANTE TENER UN PATRÓN DE COMPORTAMIENTO ÓPTIMO QUE ESTABLEZCA CUÁLES SON LAS DIFERENTES APTITUDES Y HABILIDADES QUE PERMITAN A UNA PERSONA ALCANZAR EL MÁXIMO DE ÉXITO EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.
- J.- NATURALMENTE, NO TODAS LAS PERSONAS POSEEN CARACTERÍSTICAS EXCEPCIONALES.
- V.- MUCHAS DE ELLAS LAS TIENEN CONTADOS EJECUTIVOS, PERO ES IMPORTANTE QUE SE MENCIONEN PARA QUE FORMEN CONCIENCIA DE CUÁLES SON SUS LIMITACIONES Y SE TRATE DE CORREGIR LAS QUE ACTUAN EN FORMA NEGATIVA EN SU COMPORTAMIENTO.
- J.- DE ACUERDO, VICTOR, MUCHAS DE ÉSTAS CARACTERÍSTICAS PUEDEN ADEMÁS DESARROLLARSE. ¿LA PERSONALIDAD DE UN EJECUTIVO PUEDE CAMBIAR? SI ÉL SE LO PROPONE SÍ, A VECES FALTA UN PEQUEÑO ESTÍMULO PARA QUE TOMÉ CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO.
- V.- TAMBIÉN ESTOY DE ACUERDO, JUAN. VAMOS ENTONCES A VER CUALES SON LAS CARACTERÍSTICAS EN LA PERSONALIDAD DE UN EJECUTIVO EXITOSO.
- J.- EN PRIMER LUGAR, DEBE DE TENER UN ALTO ESPÍRITU DE SUPERACIÓN Y DESEOS DE DESARROLLAR AL MÁXIMO SUS TALENTOS Y HABILIDADES.

- V.- LA COMPLEJIDAD DE LA VIDA MODERNA HACE NECESARIO QUE UN EJECUTIVO POSEA DETERMINADOS CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS. POR -- OTRA PARTE EL EJECUTIVO DEBE SABER MÁS QUE EL RESTO DE LAS -- PERSONAS QUE ESTÁN A SU ALREDEDOR Y POSEER UN GRADO DE EFICIEN CIA SUPERIOR, FACTOR BÁSICO PARA ALCANZAR EL ÉXITO.
- J.- LA VIDA MODERNA EXIGE AL EJECUTIVO UNA MAYOR VISIÓN PARA PODER DESARROLLARSE EN FORMA ÓPTIMA, LAS DECISIONES QUE DEBE ADOPTAR TIENEN QUE ESTAR APOYADAS EN CRITERIOS MUCHO MÁS COMPLEJOS, DE MANERA QUE UNA PERSONA QUE QUIERA ALCANZAR EL ÉXITO TIENE QUE ESTAR DISPUESTA A REALIZAR GRANDES ESFUERZOS PARA SU MEJORAMIENTO PERSONAL.
- V.- EN LA EMPRESA TRADICIONAL BASTA UNA FUERTE AMBICIÓN Y UNA -- GRAN CANTIDAD DE TRABAJO, EL EJECUTIVO MODERNO DEBE ADEMÁS -- AUMENTAR PERMANENTEMENTE SU FORMACIÓN YA QUE SU RADIO DE ACCI-- CIÓN ES MUY DIVERSIFICADO.
- J.- COMO SE DIJO ANTERIORMENTE, LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES -- ESTÁN SALIENDO DE SU ESFERA DE ACCIÓN LOCAL Y SE ESTÁN PROYEC-- TANDO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.
- V.- PARA ELLO DEBE CONOCER IDIOMAS EL EJECUTIVO, Y DEBE SEGUIR -- CON MUCHA ATENCIÓN EL CURSO DE LOS ACONTECIMIENTOS EN LA ESFE-- RA DE SU ACTIVIDAD Y DEBE ESTAR EN CONDICIONES DE ADAPTAR SU-- COMPORTAMIENTO A TODOS LOS CAMBIOS QUE SE ORIGINEN EN EL MAR-- CO EN QUE SE DESARROLLA SU ORGANIZACIÓN.
- J.- EL EJECUTIVO DEBE DEDICAR PARTE DE SU TIEMPO A LEER REVISTAS -- ESPECIALIZADAS, PARTICULARMENTE EN EL AREA, PARTICIPAR EN SE-- MINARIOS, ASISTIR A FERIAS, ETC.

V.- DE ACUERDO, JUAN. ESCRIBAMOS ENTONCES LA CARACTERÍSTICA 1
LA BUSCAMOS EN LA (PAG. 110) ¡LISTOS!

CARACTERISTICA No. 1

EL EJECUTIVO EXITOSO DEBE DE TENER UN ALTO
ESPÍRITU DE SUPERACIÓN, Y DESEOS DE DESA--
RROLLAR AL MÁXIMO SUS TALENTOS Y HABILIDA--
DES.

J.- EL ESPÍRITU DE SUPERACIÓN ES LO QUE HA PERMITIDO QUE PERSONAS
QUE NO TUVIERON LA POSIBILIDAD DE ADQUIRIR UNA EDUCACION COM-
PLETA, HAYA COMPENSADO ESTA DESVENTAJA, ESTUDIANDO INTENSA--
MENTE, TODO LO RELACIONADO CON SU ACTIVIDAD.

V.- ELLO, LES MOVIÓ TAMBIÉN A RODEARSE DE ESPECIALISTAS QUE PUDIE-
RAN ASESORARLES EN ASPECTOS CONCRETOS.

J.- DE ESTA MANERA PUDIERAN APROVECHARSE DE VALIOSAS EXPERIENCIAS
Y SUPLIR SU DESVENTAJA INICIAL.

V.- UNA SEGUNDA CARACTERÍSTICA, FUNDAMENTAL EN EL ÉXITO DE UN EJE-
CUTIVO, ES LA DE POSEER UNA PERSONALIDAD AGRADABLE QUE LE HAGA
CAPÁZ DE LOGRAR LA COLABORACIÓN TANTO DE SUS SUBORDINADOS --
COMO DE JEFES, COLEGAS, O DE LAS PERSONAS CON QUE ESTÁN VINCU-
LADOS EN EL EXTERIOR.

J.- LAS EMPRESAS O INSTITUCIONES MODERNAS, YA QUE ESTÁN AISLADAS,
SU ÉXITO DEPENDE DE LA FORMA COMO OTRAS PERSONAS REACCIONEN --
CON RESPECTO A LA ACTUACIÓN DEL EJECUTIVO.

V.- POR ESTE MOTIVO, EL POSEER UNA PERSONALIDAD QUE PROYECTE LA --
ASÍ LLAMADA ANTIPATÍA DE PARTE DE QUIENES ESTÁN EN CONTACTO --
CON ÉL, ES DECISIVA PARA QUE EL EJECUTIVO ALCANCE EL ÉXITO, --

EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

J.- ANOTEMOS ENTONCES EN LA (PAG. 110) LA SEGUNDA CARACTERÍSTICA, DE UN EJECUTIVO EXITOSO.

CARACTERISTICA No. 2

EL EJECUTIVO DEBE POSEER O CULTIVAR UNA PERSONALIDAD AGRADABLE QUE PROMUEVA LA COLABORACIÓN.

- V.- OTRA CARACTERÍSTICA IMPORTANTE ES LA DE POSEER IMAGINACIÓN Y ESPÍRITU CREADOR.
- J.- EL EJECUTIVO DEBE VISUALIZAR EL FUTURO INMEDIATO, Y TAMBIÉN - LAS CONDICIONES DE SU ACTIVIDAD A LARGO PLAZO, DE ESTA FORMA ESTARÁ EN UNA POSICIÓN FAVORABLE PARA HACER FRENTE A TODAS - AQUELLAS SITUACIONES CAMBIANTES Y QUE EXIGEN UNA RÁPIDA TOMA DE DECISIONES.
- V.- POR OTRA PARTE DEBE POSEER UN ESPÍRITU CREADOR QUE LE PERMITA IMPROVISAR NUEVAS ALTERNATIVAS.
- J.- LA MAYOR PARTE DE LOS EJECUTIVOS TRADICIONALES NO DESARROLLAN ESTE ESPÍRITU CREADOR, FRENTE A DIFERENTES PROBLEMAS, SE DEJAN VENCER POR EL DESALIENTO, Y FRENAN SUS INICIATIVAS.
- V.- EL EJECUTIVO MODERNO DA UN PASO MÁS, Y APELA A SOLUCIONES NO CONVENCIONALES QUE SON LAS QUE EN MUCHOS CASOS HAN ABIERTO -- GRANDES PERSPECTIVAS A LA HUMANIDAD.
- J.- MUCHAS DE LAS INSTITUCIONES O EMPRESAS MODERNAS HAN ESTABLECIDO UNIDADES DE DESARROLLO. A CARGO DE PERSONAS CON ESPÍRITU - CREADOR, A QUIENES DEJAN LIBRES PARA QUE MENTE INQUIETA DESARROLLO AL MÁXIMO SU CREATIVIDAD.

V.- WALT DISNEY, CONTRATÓ A GORDON COOPER, UNO DE LOS PRIMEROS --
 ASTRONAUTAS NORTEAMERICANOS, COMO VICEPRESIDENTE DE INVESTIGA
 CIÓN Y DESARROLLO. DÁNDOLE UN IMPULSO EXTRAORDINARIO A NUEVAS
 INICIATIVAS DE CREACIÓN NO SÓLO RELACIONADO CON SU ESPECIALI-
 DAD.

J.- ESCRIBAMOS ENTONCES COMO CARACTERÍSTICA 3 EN EL ESPACIO DE LA
 (PAG. 110 _

CARACTERÍSTICA No. 3

UN EJECUTIVO MODERNO DEBE POSEER Y DESARRO
 LLAR SU IMAGINACIÓN Y ESPÍRITU CREADOR.

V.- ESTO NOS LLEVA A OTRA CARACTERÍSTICA. QUE ES LA DE POSEER UN -
 ALTO GRADO DE ADAPTABILIDAD PARA PODER LOGRAR HACER FRENTE ME-
 JOR A LAS CONDICIONES VARIABLES QUE OFRECE EL MUNDO MODERNO.

J.- ES DIFÍCIL QUE UN EJECUTIVO MODERNO TENGA ÉXITO, SI NO ES -
 CAPAZ DE ADAPTARSE A NUEVAS CORRIENTES DE PENSAMIENTO, A NUE--
 VAS IDEAS QUE PLANTEEN PERSONAS QUE ESTÁN A SU ALREDEDOR, A -
 LOS CAMBIOS QUE SE ORIGINEN EN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS CON--
 QUE ELLOS ESTAN TRATANDO.

V.- ESTA FALLA DE ADAPTABILIDAD ES LA QUE HA IMPEDIDO EL QUE MU- -
 CHOS EJECUTIVOS TRADICIONALES APROVECHEN OPORTUNIDADES EXTRAOR
 DINARIAS.

J.- EN EL MUNDO MODERNO LO QUE PUEDA PARECER IMPOSIBLE EN UN MOMEN
 TO DADO, ES ALGO CORRIENTE PACO DESPUÉS, LO IMPORTANTE ES TOMAR
 LO IMPOSIBLE COMO ALGO NATURAL Y ADAPTARSE A LAS NUEVAS IDEAS.

V.- ME PARECE ENTONCES QUE DEBERÍAMOS PONER COMO CARACTERÍSTICA 4 EN LA(PAG. 110)

CARACTERISTICA No. 4

EL EJECUTIVO DEBE POSEER UN ALTO GRADO DE ADAPTABILIDAD QUE LE PERMITA ACEPTAR CAMBIOS EN SU ACTIVIDAD Y TOMARLOS EN CONSIDERACIÓN PARA LOGRAR MEJORES RESULTADOS.

J.- OTRA CARACTERÍSTICA DEL EJECUTIVO EXITOSO ES SU MAYOR CAPACIDAD DE TRABAJO.

V.- ESO QUIERE DECIR QUE LE EJECUTIVO DEBE TRABAJAS MÁS Y MUCHO MÁS SERIAMENTE QUE LAS PERSONAS DE NIVEL INTERMEDIO O COLEGAS QUE NO QUIEREN APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTAN EN LA VIDA MODERNA.

J.- EL EJECUTIVO QUE SE CIÑE RIGIDAMENTE A SU HORARIO, QUE NO ESTÁ DISPUESTO A RESPONDER EN SITUACIONES DE EMERGENCIA ES UN EJECUTIVO QUE NO TENDRÁ POSIBILIDADES DE MEJORAR SU POSICIÓN.

V.- COMO SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE, NINGUNO DE LOS GRANDES HOMBRES QUE HAN DESTACADO EN EL MUNDO ERAN PERSONAS QUE TRABAJABAN 18 HORAS AL DÍA, ALGUNOS EXAGERABAN, COMO EDISON QUE LLEGÓ A ESTAR CUATRO DÍAS SIN DORMIR DETRÁS DE UNO DE SUS MILES DE INVENTOS - QUE REALIZO HASTA CREAR LA BOMBILLA ELÉCTRICA.

V.- ESCRIBAMOS AHORA LA CARACTERÍSTICA 5 (PAG. 110)

CARACTERISTICA No. 5

UN EJECUTIVO MODERNO DEBE POSEER UNA GRAN CAPACIDAD DE TRABAJO, SI APROVECHA LAS OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTAN EN SU ACTIVIDAD.

- J.- OTRA CARACTERÍSTICA QUE DEBE POSEER UN EJECUTIVO QUE QUIERE ALCANZAR EL ÉXITO ES LA HABILIDAD PARA ENFRENTARSE CON LOS ASUNTOS FINANCIEROS.
- V.- UN EJECUTIVO QUE NO TOME EN CONSIDERACIÓN EL MARCO PRESUPUESTARIO, DE QUE DISPONE, QUE SEA IRRESPONSABLE CON RESPECTO A LOS RECURSOS QUE SE LE HAN ASIGNADO, ES PROBABLE QUE NO ESTÉ EN CONDICIONES DE PROGRESAR EN SU ACTIVIDAD.
- J.- DE LA MISMA MANERA, UN EJECUTIVO QUE NO ES CAPAZ DE GASTAR LOS RECURSOS QUE SE LE HAN ASIGNADO, DEMUESTRA INCAPACIDAD DE EJECUCIÓN.
- V.- EL EJECUTIVO MODERNO DEBE DE TRATAR PROCEDER CON LA MAYOR RIGUROSIDAD EN EL MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS, CIÑENDOSE EN LA FORMA MÁS AJUSTADA POSIBLE AL PRESUPUESTO Y TRATANDO DE LOGRAR SU MÁXIMO RENDIMIENTO.
- J.- LA IDEA ES QUE LOGRE UN MANEJO APROPIADO DE LAS PRINCIPALES CIFRAS, INDICADORES DE SU ACTIVIDAD Y QUE HAGA USO DE REGISTROS DE AÑOS ANTERIORES PARA ESTABLECER TENDENCIAS, PROYECCIONES, ETC.

V.- ESTA CARACTERÍSTICA ME PARECE FUNDAMENTAL. ¿QUÉ TE PARECE, JUAN SI LA ANOTAMOS COMO LA SIGUIENTE?

CARACTERISTICA No. 6

EL EJECUTIVO DEBE DE POSEER HABILIDADES EN EL MANEJO FINANCIERO.

- J.- OTRA CARACTERÍSTICA IMPORTANTE ES LA CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES EN FORMA CORRECTA Y OPORTUNA.
- V.- LA CAMBIANTE SITUACIÓN QUE SE VAN ENFRENTANDO LAS INSTITUCIONES Y EMPRESAS MODERNAS HACE NECESARIO EL QUE CON MUCHA FRECUENCIA SE DEBEN ADOPTAR DECISIONES PARA APROVECHAR UNA OPORTUNIDAD O PARA HACER FRENTE A UNA SITUACIÓN NO PREVISTA.
- J.- EL EJECUTIVO QUE SE DEMORA EN TOMAR UNA DETERMINADA RESOLUCIÓN O QUE NO ES CAPAZ DE VER CON CLARIDAD LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS QUE SE LE OFRECEN, ES UNA PERSONA QUE NO ESTA EN CONDICIONES DE ALCANZAR EL ÉXITO EN EL COMPLEJO MUNDO DE LA VIDA MODERNA.
- V.- CON MUCHA FRECUENCIA SE DEBEN ADOPTAR RÁPIDAS DECISIONES A LA SERIE DE PROBLEMAS QUE PUEDEN PRESENTARSE AL NO TOMAR UNA DETERMINACIÓN OPORTUNA.
- J.- LA DIFICULTAD QUE PUEDE SURGIR A CONSECUENCIA DE ELLO ES LA DE TOMAR UNA DECISIÓN EQUIVOCADA.
- V.- POR ESTE MOTIVO DEBE ADEMÁS SER CAPAZ DE ASUMIR EL RIESGO QUE PROVOCA UNA MALA DECISIÓN EN LUGAR DE DEMORARLA Y TRASPASARLA A OTROS NIVELES CON TAL DE ASUMIR ESE RIESGO

J.- REDACTEMOS, ENTONCES LA CARACTERÍSTICA 7 EN EL ESPACIO DE LA
(PAG. 110_

CARACTERISTICA No. 7

EL EJECUTIVO DEBE DE TENER CAPACIDAD PARA TO
MAR DECISIONES EN FORMA CORRECTA Y OPORTUNA
Y ASUMIR LOS RIESGOS CORRESPONDIENTES.

V.- OTRA CARACTERÍSTICA MUY IMPORTANTE PARA EL EJECUTIVO QUE QUIERE
ALCANZAR EL ÉXITO ES LA DE ESTAR EN CONDICIONES DE REALIZAR CUAL
QUIER TIPO DE TAREAS O ACTIVIDADES AUNQUE ELLAS NO SEAN GRATAS.

J.- DEBE POR LO TANTO, DEMOSTRAR LEALTAD A LA EMPRESA RESPONDIENDO -
A SITUACIONES IMPREVISTAS, QUE EN MUCHOS CASOS SUPONEN MOLESTIAS,
TRABAJOS EN HORAS DE DESCANSO, VIAJES QUE EXIGEN UN ESFUERZO ADI
CIONAL, ETC. SI REALMENTE SE QUIERE ALCANZAR EL ÉXITO NO SE PUE
DE EXIMIR DEL DESEMPEÑO DE ESE TIPO DE TAREAS DESAGRADABLES.

V.- EL ÉXITO DEBE DE VIBRAR CON LA ACTIVIDAD DE SU INSTITUCIÓN, SA-
TISFACERSE CON LOS ÉXITOS QUE SE LOGREN Y TOMAR LOS FRACASOS CON
LA MISMA PREOCUPACIÓN QUE SI FUEREN PROPIOS, NO TIENE QUE ACTUAR
COMO UN EMPLEADO, DEBE PROCEDER COMO SI EL FUERA PROPIETARIO DE
LA ORGANIZACIÓN.

J.- EN OTRAS PALABRAS, DEBE DE IDENTIFICARSE CON LA ORGANIZACIÓN. --
MOSTRANDO CAPACIDAD PARA ASUMIR NUEVAS RESPONSABILIDADES.

V.- DEBE ESTAR DISPUESTO PERMANENTEMENTE A PARTICIPAR EN NUEVOS FREN
TES DE LA ACTIVIDAD Y EN ESTE SENTIDO TIENE QUE POSEER LA SUFI--
CIENTE SERIEDAD COMO PARA ADMITIR CUANDO NO ESTÁ EN CONDICIONES
DE SOBRELLEVARLA EN FORMA ADECUADA O CUANDO SE PRODUCEN FALLAS -
EN SU GESTIÓN.

J.- ESTE SENTIDO DE PERMANENCIA DE LOS EJECUTIVOS A SU ORGANIZACIÓN, ES LO QUE LES POSIBILITA PARA ALCANZAR EL ÉXITO, LAS PERSONAS RUTINARIAS, QUE SE GUÍAN POR HORARIOS RIGIDOS, POR LO QUE RESPECTA Y ESTABLECE EL MANUAL EN SU FUNCIÓN GENERALMENTE NO PROGRESAN.

V.- ESCRIBAMOS ENTONCES LA CARACTERÍSTICA 8 (PAG. 110)

CARACTERISTICA No. 8

EL EJECUTIVO EXITOSO DEBE TENER BUENA DISPOSICIÓN PARA SU ORGANIZACIÓN Y REALIZAR CUALQUIER ACTIVIDAD O TAREA AUNQUE ELLA NO SEA MUY AGRADABLE.

J.- EN LA PAG. NO. 111 ENCONTRARÁ UN PEQUEÑO CUESTIONARIO RESPECTO A ESTA SECCIÓN, DESPUÉS DE LEERLO, COMPARARA LAS RESPUESTAS.

J.- TAMBIÉN EN LA PAG 112 DEL CUADERNO DE EJERCICIOS HEMOS PREPARADO UN CUESTIONARIO DE LAS UNIDADES 2 Y 3, ELEJIR ENTRE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS LAS QUE CONSIDEREN VÁLIDAS COMO RESPUESTA A LA CUESTIÓN PLANTEADA, CUANDO HAYA TERMINADO PONGAMONOS A RELEER LA LECCIÓN.

V.- EN LA PLÁTICA QUE SEGUIREMOS, JUAN, RESPONDEREMOS EN LA FORMA CORRECTA EL CUESTIONARIO.

CUESTIONARIO DE REPASO

- V.- LA PREGUNTA 1, DICE QUE LA FUNCIÓN BÁSICA DE UN EJECUTIVO ES -
FIJAS LAS METAS, ESTABLECER LOS OBJETIVOS Y DETERMINAR LAS PRIORIDADES QUE MÁS BENEFICIEN A SU ORGANIZACIÓN.
- J.- LA PREGUNTA 2, DICE QUE UNA VEZ DEFINIDAS LAS ORGANIZACIONES EL EJECUTIVO MODERNO DEBE DIVULGAR A TODO EL PERSONAL, LAS METAS, -
OBJETIVOS Y PRIORIDADES, A LAS PERSONAS HACIA QUIENES ESTÁ ORIENTADA SU ACTIVIDAD.
- V.- LA PREGUNTA 3, DICE QUE PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN EL EJECUTIVO DEBE ORGANIZAR SU INSTITUCIÓN O EMPRESA DOTÁNDOLA DE UNA ESTRUCTURA OPERATIVA EFICIENTE.
- J.- EN LA PREGUNTA 4, SOSTIENE QUE ADEMÁS DE ESTABLECER UNA EFICIENTE ESTRUCTURA OPERATIVA, EL EJECUTIVO MODERNO NECESITA FORMAR -
UN CUADRO DE PERSONAL DEBIDAMENTE CALIFICADO Y MOTIVADO.
- V.- EN LA PREGUNTA 5, SE REFIERE A QUE LA ESTRUCTURA OPERATIVA EFICIENTE, Y EL CUADRO DE PERSONAL ELEGIDO, DEBE SOMETERLOS EL EJECUTIVO MODERNO A UN CONTROL PERIÓDICO DE SUS FUNCIONES Y -
HACER LAS CORRECCIONES QUE SEAN NECESARIAS.
- J.- LA PREGUNTA 6, DICE QUE PARA OBTENER RESULTADOS ÓPTIMOS EL EJECUTIVO MODERNO DEBE MANTENER UNA DISCIPLINA QUE SANCIONEN A --
LOS QUE NO CUMPLEN Y RECOMPENSEN A QUIENES DESARROLLEN SU LABOR EFICIENTEMENTE.
- V.- LA PREGUNTA 7, DICE QUE CON SUS COLEGAS Y SUPERIORES LA FUNCIÓN DEL EJECUTIVO MODERNO ES OBTENER CONFIANZA Y COLABORACIÓN

- J.- CON RESPECTO A LA PREGUNTA 3, EL EJECUTIVO MODERNO NECESITA -
DE LA ORGANIZACIÓN EN QUE TRABAJA, QUE LE DELIMITEN SUS RESPON-
SABILIDADES Y LE CONFIERAN LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE.
- V.- QUE LE ESTABLESCAN EN FORMA PRECISA, OBJETIVOS, MEDIOS A SU -
DISPOSICIÓN Y LA FORMA COMO MEDIRÁN SU GESTIÓN.
- J.- QUE EXISTA UNA ESTRUCTURA DECENTRALIZADA A CARGO DE PERSONAS
RESPONSABLES Y CON AUTORIDAD.
- V.- QUE EXISTA POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN Y QUE SE RECONOZCAN LOS
MÉRITOS.

V.- EL EJECUTIVO EXITOSO DEBE POSEER O DESARROLLAR, ENTRE OTROS LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS A SU PERSONALIDAD.

ESPÍRITU DE SUPERACIÓN.

PERSONALIDAD AGRADABLE.

IMAGINACIÓN Y ESPÍRITU CREADOR.

ALTO GRADO DE ADAPTABILIDAD.

MAYOR CAPACIDAD DE TRABAJO.

HABILIDAD EN EL MANEJO FINANCIERO.

CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES.

BUENA DISPOSICIÓN.

J.- ¡ AHORA ! ¿QUE TE PARECE, VICTOR, SI RESUMIMOS ALGUNAS CONCLUSIONES DE LOS PUNTOS TRATADOS?

V.- ¡ MUY BIEN ! PUEDEN SER POR EJEMPLO ÉSTAS:

CONVERTIRSE EN UN EJECUTIVO EXITOSO NO ES IMPOSIBLE SI SE ESTÁ DISPUESTO A RECONOCER LAS FALLAS EN EL COMPORTAMIENTO Y REALIZAR EL ESFUERZO PARA CORREGIRLAS.

J.- LOS ATRIBUTOS NEGATIVOS EN LA PERSONALIDAD PUEDEN SER CAMBIADOS EN FORMA MÁS FÁCIL DE LO QUE SE SUPONE.

V.- ESA ES LA RAZÓN QUE EXPLICA EL DESARROLLO INCREÍBLE DE MUCHAS PERSONAS QUE NO PROMETÍAN MUCHO, PERO QUE CADA DÍA LOGRAN EL ÉXITO.

J.- EL ÉXITO ESTA AL ALCANCE DE TODOS. "LOS GRANDES, SOLO SON GRANDES PORQUE NOSOTROS ESTAMOS ARRODILLADOS, ¡LEVANTEMONOS!"

V.- ANTES DE TERMINAR ESTE MODULO SE COMPLEMENTA CON UN CASO PRÁCTICO.

CASO PRACTICO

ESTE ES EL CASO PRÁCTICO PARA EL TEMA "COMO CONVERTIRSE EN UN EJECUTIVO MODERNO Y EXITOSO"

SEGUIREMOS LA CONVERSACIÓN DE JUAN, Y VICTOR.

- J.- PANCHO LÓPEZ, ES EL GERENTE DE LA MAYOR PLANTA DE SEMILLAS CERTIFICADA DE CEREALES. "OPTIMA GERMINACION", LLEGÓ A ESTE PUESTO GRACIAS A SU PARENTESCO CON EL PRIMER ACCIONISTA. EMPIEZA SU TRABAJO MUY TEMPRANO POR LA MAÑANA Y SE PREOCUPA PERSONALMENTE DE ATENDER A LOS AGRICULTORES Y DE CONTROLAR LA CALIDAD Y EL PESAJE DE SUS PEDIDOS. CONSIDERA QUE ESTA FUNCIÓN ES LA MÁS IMPORTANTE EN LA PLANTA Y LE DEDICA CUATRO O CINCO HORAS DE SU JORNADA.
- V.- DESPUÉS DE TERMINAR DE ATENDER A LOS AGRICULTORES SE ENCIERRA EN SU OFICINA Y DEDICA OTRAS TRES HORAS EN HACER PERSONALMENTE LAS CUENTAS DE CADA AGRICULTOR Y ATENDER LAS CONSULTAS DE SU PERSONAL. HA ESTABLECIDO COMO POLÍTICA QUE NADIE PUEDA HACER NADA SIN QUE SE LE CONSULTE Y QUE ÉL DEBE AUTORIZAR CON SU FIRMA CUALQUIER PAGO QUE EFECTÚE LA PLANTA.
- J.- HACE TRES MESES EL CONSEJO DE DIRECCIÓN LE PIDIÓ UN INFORME EN EL QUE PLANTEASE RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA PLANTA. AÑO TRAS AÑO HA IDO PERDIENDO SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DEBIDO A LA INSTALACIÓN DE EMPRESAS COMPETIDORAS, QUE ESTÁN OFRECIENDO UNA GAMA MAYOR DE PRODUCTOS; SEMILLAS DE HORTALIZAS, PLANTAS Y ÁRBOLES ORNAMENTALES, SEMILLAS Y BULBOS DE FLORES ETC. EL SR. LÓPEZ, NO HA TENIDO TIEMPO PARA PREPARAR EL INFORME, YA QUE AUMENTA LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE SEMILLAS DE CEREALES. POR ESO CONSIDERA BÁSICO TRATAR PERSONALMENTE A LOS AGRICULTORES

Y VERIFICAR QUE RECIBAN LA MEJOR ATENCIÓN.

V.- ESTÁ ES LA CONVERSACIÓN QUE SOSTIENE CON EL JEFE DE LA PLANTA -- PEDRO URRIETA, HA QUIEN CONOCIÓ HACE CINCO AÑOS CUANDO ERA SOLAMENTE UN OBRERO DE LA MISMA. LE NOMBRÓ JEFE AL RENUNCIAR EL -- ING. ENRIQUE FIERRO. CUANDO ESTÉ LE SOLICITÓ UN AUMENTO DE SUELDO.

(PEDRO).- BUENOS DÍAS, SEÑOR. TENEMOS VARIOS PROBLEMAS EN LA PLANTA, HOY HEMOS ENTREGADO MENOS DE LA MITAD DE LA SEMILLA QUE EL PROMEDIO DEL MES ANTERIOR.

(LOPEZ).- ¡QUE EXTRAÑO! ME ESmero EN ATENDER A CADA AGRICULTOR Y SIN EMBARGO NOS TRAICIONAN.

(PEDRO).- PARECE QUE LA COSA SE PONDRÁ MÁS FEA, YA QUE ME CONTARON -- QUE EN LA PLANTA (COMPETIDORA, S.A.) LES HAN OFRECIDO UN 20% DE DESCUENTO A PARTIR DEL MES PRÓXIMO.

(LOPEZ).- ¡ESTÁN LOCOS! ¿COMO PUEDEN REDUCIR LOS PRECIOS SI LAS SEMILLAS DEJAN TAN POCO MARGEN?

(PEDRO).- ES QUE (COMPETENCIA,S.A.) GANA CON OTROS PRODUCTOS QUE -- TIENEN, EL PROBLEMA ES QUE YO NO SE PRODUCIR SEMILLAS DE -- HORTALIZAS, PLANTAS ORNAMENTALES, SEMILLAS Y BULBOS DE FLORES COMO ELLOS, LAS PRUEBAS QUE HICIMOS EL AÑO PASADO NOS FALLARON.

(LOPEZ).- FUE EXCLUSIVAMENTE POR TU CULPA, YA QUE SABES QUE YO NUNCA PISO LA PLANTA, NI ME INTERESA. VUELVE A TU TRABAJO Y NO ME MOLESTES MÁS. DILE A ESE JOVEN QUE PASE EL QUE ESTÁ -- HACIENDO SUS PRÁCTICAS Y TIENE LA CABEZA TAN LLENA DE HUMO COMO TÚ.

(JAIME).- BUENOS DÍAS, SR. LÓPEZ, QUIERO SABER SI TUVO TIEMPO PARA REVISAR MI TESIS, EL PLAZO SE ESTÁ ACABANDO Y NECESITO SU INFORME.

(LÓPEZ).- NO HE TENIDO TIEMPO HABER SI LO VEO ESTA SEMANA

(JAIME).- SR. LÓPEZ, LO MISMO ME VIENE DICIENDO DESDE HACE SEIS MESES, ADEMÁS ESE ESTUDIO PUEDE SER MUY IMPORTANTE PARA SU PLANTA YA QUE SUGIERE LA INTRODUCCIÓN DE OTRAS LÍNEAS DE PRODUCTOS QUE TIENEN UN EXCELENTE MERCADO Y RENTABILIDAD, SE TRATA TAMBIÉN DE LA INTRODUCCIÓN DE NUEVAS VARIEDADES DE MAYOR RENDIMIENTO, QUE PUEDEN ABARATAR EL COSTO DE PRODUCCIÓN.

(LÓPEZ).- SE EQUIVOCA JOVENCITO, SE EQUIVOCA, UD. ESTA ES UNA PLANTA DE SEMILLAS Y NO TENEMOS NADA QUE VER CON ESOS NUEVOS PROYECTOS Y VARIEDADES DE MAYOR RENDIMIENTO.

(JAIME).- NO ESTOY DE ACUERDO SR. LÓPEZ, SU PLANTA PODRÍA USAR TIERRA Y EQUIPO OCIOSO OBTENIENDO NUEVOS PRODUCTOS, EN ESTE MOMENTO TIENE LA MITAD DE LA SUPERFICIE SIN TRABAJO POR FALTA DE MERCADO.

(LÓPEZ).- YO CONSEGUIRÉ AUMENTAR EL MERCADO Y NO ACEPTO QUE ME DEN -- CONSEJOS EN ESE TONO, VUELVA LA PRÓXIMA SEMANA Y DISPENSEME, POR QUE ESTOY MUY OCUPADO.

(JAIME).- PERDONEME SR. LÓPEZ UD, SABE QUE MI TÍTULO DEPENDE DE SU INFORME Y NO QUISE OFENDERLE VOLVERÉ OTRA VEZ LA SEMANA PRÓXIMA.

(LOPEZ).- DE ACUERDO. HAGA PASAR AL SR. DE LA CÁMARA FOTOGRÁFICA.

(CARLY).- BUENOS DÍAS SR. LÓPEZ, SOY PERIODISTA Y QUISIERA SU AUTORIZACIÓN PARA HACER UN REPORTAJE SOBRE SU PLANTA. SE COMENTA QUE EL GOBIERNO ESTA PERDIENDO AQUÍ MUCHÍSIMO DINERO DE LOS CONTRIBUYENTES Y ME GUSTARÍA SABER QUÉ HAY DE CIERTO - EN ELLO

(LÓPEZ).- ¡SALGA INMEDIATAMENTE DE MI OFICINA O LE SACO A PATADAS! ¿QUÉ SE HA CREÍDO? ESTO ES UNA CALUMNIA DE IRRESPONSABLES COMO UD. ¡FUERA!

(CARLY).- LE ACONSEJO, QUE VEA MI ARTÍCULO MAÑANA EN LA PRIMERA PÁGINA DEL DIARIO.

(LÓPEZ).- ¡FUERA!

(CONTESTAR EL CUESTIONARIO EN EL CUADERNO DE EJERCICIOS)

(PAG. No. 116)

V.- HEMOS LEIDO EL CASO DE FRANCISCO LÓPEZ.

J.- AHORA QUE LO HEMOS LEIDO, EL CASO Y RESPONDIDO LAS PREGUNTAS -- REVISEMOS SI FUERON CONTESTADAS CORRECTAMENTE.

V.- LA PRIMERA FALTA DEL SR. LÓPEZ, FUE NO TENER METAS, PLANES, -- OBJETIVOS, QUE LE PERMITIERAN APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL MERCADO PARA SU PLANTA.

J.- POR ESE MOTIVO CADA VEZ HA IDO PERDIENDO TERRENO. EN LUGAR DE INTRODUCIR OTROS PRODUCTOS, LÓPEZ INSISTE EN SEGUIR SOLO CON -- SEMILLAS DE CEREALES QUE SON DE Poca RENTABILIDAD.

V.- POR OTRA PARTE, AL GANAR POCO POR TENER UN SOLO TIPO DE PRODUCTO, NO PUEDE COMPETIR CON OTRAS PLANTAS, QUE OFRECEN MEJORES -- PRECIOS A LOS PRODUCTORES.

J.- ES UN MILAGRO QUE NO LOS HAYA PERDIDO, TAL VÉZ LA ÚNICA COSA -- BUENA FUE SU ATENCIÓN PREFERENTE A LOS AGRICULTORES.

- V.- QUE LLEGADO EL MOMENTO NO SERÁ SUFICIENTE PARA QUE SIGAN VINCULADOS A LA PLANTA.
- J.- LA SIGUIENTE FALLA, ES NO TENER LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS, NI TEMPOCO LA DISPOSICIÓN PARA ADQUIRIRLOS.
- V.- ELLO EXPLICA LA RIGIDEZ DE LÓPEZ, PARA LA INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS, SIMPLEMENTE NO CONOCE ESOS PROCESOS Y NO HA HECHO NINGUN ESFUERZO, PARA ESTUDIARLOS.
- J.- NI SIQUIERA HA LEIDO EL INFORME DEL SR. JAIME (ESTUDIANTE) QUE PODRÍA SER UNA SOLUCIÓN PARA LA PLANTA.
- V.- LA PREGUNTA TRES Y CUATRO PODEMOS COMENTARLAS CONJUNTAMENTE.
- J.- LA TRES DICE QUE NO HA INTRODUCIDO TÉCNICAS QUE LE PERMITAN UN USO ÓPTIMO DEL TIEMPO. LA CUATRO, QUE NO TIENE CAPACIDAD PARA TRANSFERIR RESPONSABILIDADES O DELEGAR TAREAS, LO QUE LE DISTRAE DE FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DE DIRECCIÓN.
- V.- EL HECHO DE QUE GASTE CASI OCHO HORAS EN LA ATENCIÓN DE LOS COMPRADORES Y PREPARAR LAS CUENTAS CORRESPONDIENTES REVELA UN BAJÍSIMO APROVECHAMIENTO DE SU TIEMPO.
- J.- EN EFECTO, VICTOR, ESAS TAREAS PODRÍAS EJECUTARLAS CUALQUIER PERSONA DE MENOR NIVEL. LÓPEZ, PODRÍA SUPERVISAR PARTE DE ELLAS Y EL TIEMPO RESTANTE DEDICARLO A MANEJAR LA ORGANIZACIÓN, HACIENDO PLANES, ADQUIRIENDO NUEVOS CONOCIMIENTOS, EVALUANDO LA MARCHA GLOBAL DE LA PLANTA, ETC.
- V.- JUSTAMENTE A LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA CINCO DICE QUE NO PLANIFICA ADECUADAMENTE, SUS ACTIVIDADES NI SE ESFUERZA POR LOGRAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZADA EFICIENTE.

- J.- LA MEJOR DEMOSTRACIÓN ES LA FORMA COMO LÓPEZ, DIRIGE LA ORGANIZACIÓN, SU JORNADA LA GASTA EN ACTIVIDADES RUTINARIAS Y NO HA DEDICADO SU ATENCIÓN AL INFORME SOLICITADO POR EL CONCEJO DE DIRECCIÓN, NI AL QUE LE PRESTÓ EL SR. JAIME D.
- V.- A ESTE TIPO DE TRABAJO QUE ES REALMENTE BÁSICO EN LA PLANTA NO LE CONCEDE NINGUNA IMPORTANCIA.
- J.- LA PREGUNTA SEIS SE REFIERE A QUE EL SR. LÓPEZ, NO CUMPLE ADECUADAMENTE SU FUNCIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.
- V.- MÁS BIEN TOMA DECISIONES EQUIVOCADAS COMO EN INSISTIR EN UN SÓLO TIPO DE PRODUCTO, DESPERDICIAR EL INFORME DEL SR. JAIME D. DESPEDIR VIOLENTAMENTE AL PERIODISTA, ETC.
- J.- LA PREGUNTA SIETE SE REFIERE A QUE NO APROVECHA ADECUADAMENTE A SU PERSONAL, SE MANIFIESTA AL HABER DESIGNADO JEFE DE LA PLANTA A PEDRO URRIETA, QUE NO TIENE NINGUNA CALIFICACIÓN PARA ESE PUESTO.
- V.- EL HABER DESPEDIDO AL ING. ENRIQUE FIERRO, ES OTRO ERROR GRAVÍSIMO YA QUE POR AHORRARSE UN PEQUEÑO AUMENTO PERDIÓ UN PROFESIONAL CAPAZ DE DIRIGIR BIEN LA PLANTA Y DIVERSIFICAR LA PRODUCCIÓN, LA ÚNICA ALTERNATIVA PARA SU EMPRESA.
- J.- FINALMENTE LA PREGUNTA OCHO, SE RELACIONA CON LA FALLA DE LÓPEZ DE NO SABER MANEJAR LA COMUNICACIÓN PARA OBTENER LA MÁXIMA COLABORACIÓN DEL PERSONAL Y UNA IMAGEN POSITIVA EN EL EXTERIOR.
- V.- CON LAS TRES PERSONAS QUE CONVERSÓ, LÓPEZ COMETIÓ ERRORES. A PEDRO, LE INCREPÓ SU INCAPACIDAD DE SACAR NUEVOS PRODUCTOS DE LO QUE LÓPEZ ES MISMO RESPONSABLE, POR ENTREGAR ESA RESPONSABILIDAD A UNA PERSONA SIN LA FORMACIÓN TÉCNICA ADECUADA. AL SR. JAIME D. NO LO ESTIMULÓ A SEGUIR ADECUADAMENTE TRABAJANDO EN SU

INFORME Y POR EL CONTRARIO SE MOLESTÓ CON SUS ARGUMENTOS, QUE -
INTERIORMENTE, CON TODA SEGURIDAD CONSIDERABA RAZONABLES.

J.- LO MÁS GRAVE FUE LA MANERA EN QUE TRATÓ AL PERIODISTA, ORIGINÓ
UN PROBLEMA MAYOR, YA QUE CON TODA SEGURIDAD SU REACCIÓN SERÁ -
UNA CAMPAÑA CONTRA LA PLANTA ACUSÁNDOLA DE UNA MALA CALIDAD DE
SU PRODUCTO.

V.- LO QUE PUEDE SIGNIFICAR LA RUINA DE LA PLANTA. UNA EMPRESA QUE
VENDE SEMILLAS DEBE CUIDAR SU IMAGEN DE PRODUCTO DE CALIDAD PU-
RO, TÉCNICAMENTE INTACHABLE.

J.- BASTA, QUE LA OPINIÓN PÚBLICA EMPIECE A DESCONFIAR, PARA QUE LA
EMPRESA PIERDA SU MERCADO.

V.- EN LUGAR DE EXPLICAR AL PERIODISTA QUE LOS RUMORES ERAN INFUNDA-
DOS Y DEMOSTRARLE LA REALIDAD MEDIANTE UN ANÁLISIS DE LABORATO-
RIO, LO PUSO EN CONTRA SIN TENER EN CUENTA EL PROBLEMA QUE SE -
ESTÁ ORIGINANDO.

MODULO No. - 2

COMO PLANIFICAR Y MEJORAR LA ORGANIZACION.

OBJETIVOS.

UNIDAD 1

DETERMINAR LAS ETAPAS EN LA PLANIFICACION DE LA ORGANIZACION.

UNIDAD 2

DETERMINAR OCHO FACTORES DE ÉXITO DE UN PLAN.

UNIDAD 1

- J.- (JUAN) VAMOS A INICIAR EL DESARROLLO DE ESTA UNIDAD.
- V.- (VICTOR) LA DIFERENCIA ENTRE UNA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL Y UNA MODERNA RADICA EN LA IMPORTANCIA QUE CONCEDEN A LA PLANIFICACIÓN DE SUS ACTIVIDADES.
- J.- EN EFECTO, VICTOR, LAS EMPRESAS TRADICIONALES GENERALMENTE PLANIFICAN SÓLO POR EXCEPCIÓN Y EN AQUELLAS ÁREAS EN LAS CUALES SE PRESENTA ALGÚN TIPO DE PROBLEMA O RESTRICCIÓN.
- V.- EL EJECUTIVO MODERNO, EN CAMBIO, CONSIDERA LA PLANIFICACIÓN COMO UNA FORMA DE CONDUCTA, SOBRE TODO SI DESEA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO QUE ESTÁN DISPONIBLES EN FORMA ILIMITADA EN SU ORGANIZACIÓN.
- J.- PARA ELLO DEBE ORIENTAR SUS FUNCIONES EN FORMA RACIONAL ELABORANDO Y UTILIZANDO PLANES QUE LE PERMITAN ADAPTARSE EN FORMA ÓPTIMA CON LAS CONDICIONES QUE OFRECE SU ACTIVIDAD.
- V.- DE AHÍ, LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN, QUE ESTABLECE LA DIFERENCIA DE UN EJECUTIVO MODERNO, CUYAS ACTIVIDADES CORRESPONDEN A -- PLANES ELABORADOS CON IMAGINACIÓN E INTELIGENCIA Y HACIENDO QUE LAS COSAS SUCEDAN DE ACUERDO CON LO QUE ÉL HABÍA PLANIFICADO.
- J.- CREO QUE PODRÍAMOS INICIAR LA UNIDAD 1 DE ESTE TEMA. "ETAPAS DE LAS PLANIFICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN".
- F.- DE ACUERDO JUAN, ANOTEMOS EN LA (PAG 117)

ETAPA No. 1

LA PRIMERA ETAPA ES LA RELACIONADA CON LA DETERMINACIÓN EXACTA DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- J.- EL EJECUTIVO MODERNO DEBE DEDICAR EL TIEMPO NECESARIO PARA CLASIFICAR YA SEA EN FORMA INDIVIDUAL O CON SUS SUPERIORES, CUALES SON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE DEBE Y PUEDE ALCANZAR.
- V.- EL EJECUTIVO MODERNO DEBE HACER SUYO EL DICHO "SEA REALISTA, -- PLANIFIQUE PARA SU ORGANIZACION LO IMPOSIBLE". ES IMPRESIONANTE LA GRAN CANTIDAD DE PEQUEÑAS ORGANIZACIONES QUE HAN ALCANZADO UN DESARROLLO METEÓRICO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.
- J.- Y CUYO PUNTO DE PARTIDA FUE SU INERCIA Y FIJARSE UNOS OBJETIVOS ACORDES CON EL MUNDO MODERNO. ESTO NOS LLEVA A CONSIDERAR LA SEGUNDA ETAPA EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN, QUE ES LA ESTIMACIÓN APROXIMADA DE LOS RECURSOS NECESARIOS.
- V.- DE ACUERDO, JUAN, NADA SE OBTIENE CON ESTABLECER METAS AMBICIOSAS SI NO SE CUENTA CON UN MÍNIMO DE CONDICIONES INICIALES. POR ELLO, UNA VEZ DEFINIDOS LOS OBJETIVOS, DEBE REALIZARSE UN INVENTARIO REALISTA DE LOS RECURSOS EFECTIVOS DE QUE DISPONE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA PARA LOGRAR SU CUMPLIMIENTO.
- J.- EN MUCHOS CASOS SE CUENTA CON EXCELENTES PLANES EN LOS CUALES SE HAN TOMADO EN CONSIDERACIÓN LA EXIGENCIA DE DIFERENTES MEDIOS PARA PODER EJECUTARLOS.
- V.- SE DEBE TENER MUCHO CUIDADO DE NO CAER EN EL PROYECTISMO, LA ACTITUD EMOCIONAL DE MUCHOS EJECUTIVOS, QUE CONSISTE EN HACER PLANES Y POR ESTE SÓLO HECHO CONSIDERARLOS COMO REALIZADOS.
- J.- EL EJECUTIVO DEBE CONSIDERAR QUE EN UNA PRIMERA ETAPA, LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS NO PUEDE AUMENTARSE. POR ELLO, DEBE ADAPTAR SUS OBJETIVOS A LOS QUE EN FORMA REALISTA PUEDA LOGRARSE EL MÁXIMO PROVECHO DE LO QUE TIENE A SU DISPOSICIÓN.

- V.- EN ALGUNOS CASOS BASTA CON UNA IDEA BUENA Y LA HABILIDAD QUE SE TENGA PARA INTERESADOS POTENCIALES.
- J.- EN MUCHAS OCASIONES UN COMPORTAMIENTO SERIO ES UN AVAL INAPRECIABLE PARA LA ACOGIDA QUE PUEDA TENER UN PROYECTO, POR MUY AMBICIOSO QUE ÉSTE SEA.
- V.- EDISON NO SE CONFORMÓ CON QUE SU BOMBILLA ELÉCTRICA TUVIERA UN ALCANCE RESTRINGIDO, SE IMPUSO COMO OBJETIVO QUE SE UTILIZARA EN EL ALUMBRADO DE LAS GRANDES CIUDADES DEL MUNDO.
- J.- A PESAR DE LAS GRANDES RESISTENCIAS DE LAS COMPAÑÍAS DE GAS DE ESA ÉPOCA, SOLICITÓ A LAS AUTORIDADES DE NEW YORK QUE LE PERMITIERAN USAR SU INVENTO.
- V.- VAMOS A ESCRIBIR LA ETAPA 2

ETAPA No. 2

LA CORRECTA ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS ES DECISIVA PARA ASEGURAR EL ÉXITO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN. EL EJECUTIVO DEBE HACER UN INVENTARIO REALISTA DE TODO LO QUE ESTÁ A SU DISPOSICIÓN Y PLANEAR CÓMO OBTENER SU MÁXIMO APROVECHAMIENTO.

- V.- LA TERCERA ETAPA EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN CONSISTE EN TOMAR EN CONSIDERACIÓN SITUACIONES ANTERIORES.
- J.- TOTALMENTE DE ACUERDO, VICTOR. UNA PLANIFICACIÓN ADECUADA DEBE BASARSE HASTA DONDE SEA POSIBLE EN LA EXPERIENCIA QUE HA IDO ACUMULANDO EN EL PASADO.

- V.- PARA ELLO, ES NECESARIO EL QUE LAS ORGANIZACIONES DISPONGAN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PERMANENTE QUE LES PERMITA EVALUAR - CUALQUIER GESTIÓN REALIZADA Y DISPONER DE LOS DATOS DETERMINADOS DE SU ÉXITO O FRACASO.
- J.- LA PLANIFICACIÓN TIENE MEJORES POSIBILIDADES DE ÉXITO SI ESTÁ BASADA EN SITUACIONES REALES, CON ELLO ES POSIBLE VERIFICAR LA FACTIBILIDAD DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y DISPONER DE LA INFORMACIÓN MÁS EXACTA RESPECTO A LOS RECURSOS NECESARIOS.
- V.- POR ESTA RAZÓN, EL EJECUTIVO, DEBE ADEMÁS OBTENER INFORMACIÓN DE LAS PERSONAS QUE HAN ACUMULADO EXPERIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN Y QUE PUEDEN OPINAR SOBRE NUEVOS PLANES.
- J.- VOLVIENDO OTRA VEZ AL EJEMPLO DE LA NOTABLE RECUPERACIÓN DE LA FORD MOTOR Co., HENRY FORD NIETO, ADEMÁS DE CONTRATAR A UN GRUPO DE ALTOS EJECUTIVOS PARA HACERLOS RESPONSABLES DE LAS DIFERENTES GERENCIAS DE LA EMPRESA, UTILIZÓ TAMBIÉN A ANTIGUOS EMPLEADOS, QUE FUERON DECISIVOS EN SUS NUEVOS PLANES, YA QUE TENÍAN UNA PROLONGADA EXPERIENCIA EN EL INTERIOR DE LA EMPRESA.
- V.- PONGAMOS LO ANTERIOR COMO ETAPA 3 EN LA PLANIFICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN. ANOTÉMOSLA EN LA PÁGINA (117)

ETAPA No. 3

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEBE BASARSE EN LA EXPERIENCIA QUE LA ORGANIZACIÓN HA ACUMULADO EN EL PASADO. LA PLANIFICACIÓN TIENE MAYORES POSIBILIDADES DE ÉXITO SI ESTÁ BASADA EN SITUACIONES REALES QUE PERMITAN VERIFICAR LA FACTIBILIDAD DE LOGROS DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

- V.- UNA CUARTA ETAPA EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN CONSISTE EN UTILIZAR PLENAMENTE LA IMAGINACIÓN Y EL ESPÍRITU CREADOR.
- J.- DE ACUERDO VICTOR, LA PLANIFICACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN E EMPRESA DEBE ESTAR FUERTEMENTE RESPALDADA POR UNA INNOVADORA ACCIÓN DEL EJECUTIVO.
- V.- DE LO CONTRARIO, LAS ORGANIZACIONES MANTIENEN NIVELES DE ACTIVIDAD RUTINARIOS, QUE LES IMPIDEN APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES Y LOGRAR MEJORAS EN LA CANTIDAD Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE DEBEN GENERAR.
- J.- LA IMAGINACIÓN SE HA DEFINIDO, COMO LA CAPACIDAD PARA VISUALIZAR SITUACIONES O POSIBILIDADES ANTES DE QUE ÉSTAS OCURRAN.
- V.- UN EJECUTIVO QUE UTILIZA LA PLANIFICACIÓN, TIENE QUE HACER EL MÁXIMO USO DE ESTA APTITUD, QUE HA CONDUCIDO AL ÉXITO EN TANTAS ACTIVIDADES A PARTIR DE RECURSOS LIMITADOS.
- J.- POR ESTE MOTIVO LA IMAGINACIÓN Y EL ESPÍRITU CREADOR DEBEN MOTIVARSE AL MÁXIMO EN LAS PERSONAS QUE DESARROLLAN LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN.
- V.- UN EJECUTIVO MODERNO DEBE LOGRAR EN SU ORGANIZACIÓN UNA ATMÓSFERA DE CREATIVIDAD, EXIGIENDO QUE PERMANENTEMENTE SE REVISEN LAS ALTERNATIVAS Y SE BUSQUEN LAS RUTINAS RESPECTO A LOS SISTEMAS O PROCEDIMIENTOS QUE SE VIENEN DESARROLLANDO.
- J.- EN MUCHAS DE LAS ORGANIZACIONES DE LOS ESTADOS UNIDOS SE HAN CONSTITUIDO UNIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO. LAS HAN DOTADO DEL PERSONAL MÁS CAPAZ Y ETEROGENIO CON LA FINALIDAD DE OBTENER VISIONES DIFERENTES SOBRE UN MISMO PROBLEMA.

V.- ANDREW CARNEGIE, UNO DE LOS HOMBRES MÁS ILUSTRES EN LA ECONOMÍA NORTEAMERICANA Y AL QUE SE DEBE EL NOTABLE DESARROLLO DE LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA, SOLÍA REUNIR A 50 PERSONAS DE DIFERENTE FORMACIÓN, A QUIENES PEDÍA OPINIONES SOBRE UN DETERMINADO PROYECTO, ESTA MENTE MAESTRA, COMO ÉL LA DENOMINABA, CONTRIBUYÓ EN GRAN MANERA AL ÉXITO EN LA ELABORACIÓN DE SUS PLANES.

J.- CREO QUE NADIE PUEDE DUDAR DE LA IMPORTANCIA DE ESTIMULAR LA CREATIVIDAD, ANOTEMOS ENTONCES, EN LA PÁGINA (117) LA ETAPA -
4

ETAPA No. 4

EL PROYECTO DE PLANIFICACIÓN DEBE ESTIMULAR
LAS ACTIVIDADES INNOVADORAS BASADAS EN LA
IMAGINACIÓN Y EN EL ESPÍRITU CREADOR.

UNIDAD 2

- J.- PASEMOS AHORA A LA UNIDAD 2 "FACTORES DE EXITO DE UN PLAN".
- V.- DE ACUERDO JUAN, EN PRIMER LUGAR EL PLAN DEBE SER SUFICIENTEMENTE CLARO COMO PARA QUE SEA ENTENDIDO POR TODOS LOS QUE VAN A PARTICIPAR EN EL.
- J.- LA DISPONIBILIDAD DE MODERNAS TÉCNICAS BASADAS EN MODELOS MATEMÁTICOS Y PROGRAMAS COMPUTACIONALES, DEBERÍAN USARSE ÚNICAMENTE COMO AYUDA QUE PERMITA IDENTIFICAR INDICADORES BÁSICOS EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN.
- V.- UNA VEZ DEFINIDOS ESTOS PARÁMETROS, EL PLAN DEBE PRESENTARSE EN FORMA SENCILLA PARA QUE SE LOGRE UNA COMPRESIÓN POR TODOS QUIENES ESTÁN INVOLUCRADOS EN ÉL.
- J.- CUANDO EL PLAN NO PUEDE SER ENTENDIDO POR TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN, LO ÚNICO QUE SE LOGRA ES UN EXCELENTE EJERCICIO ACADÉMICO, CUYOS GRADOS DE SATISFACCIÓN LO CONVIERTEN EN ALGO INÚTIL.
- V.- EL FACTOR QUE DEBEMOS ANOTAR EN LA (PÁGINA 118) SERÍA ENTONCES, EL SIGUIENTE.

FACTOR No. 1

PARA QUE UN PLAN SEA UN ÉXITO, SU CONTENIDO DEBE SER LO SUFICIENTEMENTE CLARO COMO PARA QUE LO ENTIENDAN Y LO ACEPTEN TODOS LOS QUE ESTÁN INVOLUCRADOS EN ÉL.

- V.- EN SEGUNDO LUGAR, UN PLAN DEBE SER FLEXIBLE, LA SOCIEDAD MODERNA ESTA EXPUESTA A DIFERENTES CAMBIOS DEBIDO A SITUACIONES QUE EN -

MUCHOS CASOS, ESCAPAN EL CONTROL DE LAS ORGANIZACIONES.

- J.- CADA DÍA OCURREN CAMBIOS EN LOS MERCADOS, EN LAS PARIDADES MONETARIAS INTERNACIONALES, EN LA SITUACIÓN POLÍTICA QUE AFECTA OBVIAMENTE A LA ECONOMÍA DE LOS PAÍSES, EN LA TECNOLOGÍA DE UNA ACTIVIDAD DETERMINADA, ETC.
- V.- ESTOS CAMBIOS DETERMINAN DRÁSTICAS VARIACIONES EN LOS OBJETIVOS DE UNA INSTITUCIÓN O EMPRESA, QUE DE NO TENERSE EN CUENTA PUEDE SIGNIFICAR TRASTORNOS IRREPARABLES. EL PLAN DEBE CONTENER MECANISMO DE AJUSTE QUE PERMITAN MODIFICARSE EN FORMA OPORTUNA.
- J.- LA INFLEXIBILIDAD PARA INTRODUCIR AJUSTES EN LOS PLANES, ES LA QUE CASI LLEVÓ A LA RUINA A HENRY FORD, QUIEN SOLÍA DECIR: "UN AUTO PUEDE SER DE CUALQUIER COLOR, CON TAL QUE SEA NEGRO"
- V.- INSISTÍA EN VENDER SU MODELO T DE COLOR NEGRO SIN TOMAR EN CUENTA QUE LOS GUSTOS DE LA POBLACIÓN NORTEAMERICANA ESTABAN CAMBIANDO Y QUE SUS RIVALES ESTABAN REVOLUCIONANDO EL MERCADO CON NUEVOS MODELOS Y CON UNA AMPLIA GAMA DE COLORES.
- J.- CONSIDERO QUE ESTE EJEMPLO ES SUFICIENTE PARA DEDUCIR EL FACTOR 2, ANOTEMOS EN LA (PAG. 118)

FACOTR No. 2

PARA QUE UN PLAN PUEDA ALCANZAR EL ÉXITO DEBE SER FLEXIBLE DE MANERA QUE PUEDAN INTRODUCIRSE LOS AJUSTES NECESARIOS. CUANDO OCURREN CAMBIOS QUE TORNAN INVÁLIDOS TODOS O ALGUNOS DE SUS SUPUESTOS.

- V.- EL TERCER FACTOR QUE DEBE CONSIDERARSE PARA GARANTIZAR EL ÉXITO DE UN PLAN ES SU GRADO DE OPERACIONALIDAD. DE NADA SIRVE QUE SEA CLARO Y FLEXIBLE, SI NO ES POSIBLE LA APLICACIÓN DEL PLAN.
- J.- ESTO PUEDE OCURRIR SI NO SE HA TOMADO EN CONSIDERACIÓN LA IDEOSINCRACIA DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA, LAS FORMAS DE COMPORTAMIENTO DE SU PERSONAL, LAS RESTRICCTONES QUE PUEDAN PROVENIR DE PARTE DE LOS USUARIOS O BENEFICIARIOS DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE GENERA LA ORGANIZACIÓN.
- V.- ESTO ES MUY IMPORTANTE, EL PLAN DEBE FORMULARSE DE TAL MANERA QUE SU OPERACIONALIDAD SEA LOGRADA SIN MAYORES RESISTENCIAS, YA QUE DE LO CONTRARIO PUEDE FRACASAR SU EJECUCIÓN.
- J.- PONGAMOS LO ANTERIOR COMO FACTOR 3 (PÁGINA 118)

FACTOR No. 3

PARA QUE UN PLAN ALCANCE EL ÉXITO DEBE TENER EN CUENTA SU GRADO DE OPERACIONALIDAD.

- V.- INTIMAMENTE RELACIONADA CON EL FACTOR ANTERIOR ESTÁ LA CONVENIENCIA DE QUE EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN PARTICIPEN LAS PERSONAS DE MAYOR NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN Y QUE SE CONSULTE A TODAS LAS PERSONAS QUE CONOCEN LAS OPERACIONES Y LOS PROBLEMAS.
- J.- EN EFECTO VICTOR, MUCHOS PLANES HAN FRACASADO PORQUE EN SU ELABORACIÓN NO SE HA CONSIDERADO LA OPINIÓN DE LOS NIVELES SUPERIORES DE LA ORGANIZACIÓN.

- V.- ESTO IMPLICA, POR UNA PARTE, FALLAS EN SU CONTENIDO YA QUE CIERTOS ASPECTOS DE POLÍTICA O PRIORIDADES EN MUCHOS CASOS SÓLO SON DEL DOMINIO DE AUTORIDADES MÁXIMAS.
- J.- POR ESTE MOTIVO, SI BIEN ES CIERTO QUE LA RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y LA ELABORACIÓN DE LOS DATOS PUEDEN SER EFECTUADOS POR ELEMENTOS DE NIVEL SUPERIOR, EL PLAN DEBE SER ELABORADO POR LAS PERSONAS DE MAYOR CAPACIDAD Y AUTORIDAD, CON OBJETO DE QUE SUMINISTREN UNA VISIÓN REAL DE QUIENES TIENEN EL PODER DE LA ORGANIZACIÓN.
- V.- POR OTRA PARTE, DEBE OBTENERSE EL MÁXIMO DE INFORMACIÓN DE LAS PERSONAS QUE ESTÁN EN LAS LÍNEAS OPERATIVAS Y QUE CONOCEN LOS PROBLEMAS DE GESTIÓN Y LAS DIFICULTADES QUE ENTRAÑARÍA DETERMINADAS MEDIDAS.
- J.- EN UNA ORGANIZACIÓN MODERNA, LOS EJECUTIVOS MÁXIMOS DEBERÍAN PARTICIPAR BASICAMENTE EN LABORES DE DIRECCIÓN, SUPERVISIÓN Y CONTROL.
- V.- POR ÉSTO, EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN DEBEN TOMARSE EN CONSIDERACIÓN LAS IDEAS QUE TIENEN LAS PERSONAS QUE DESARROLLAN DEFICIENTEMENTE EL TRABAJO, CON ESTO SE CONSIGUE QUE LA EJECUCIÓN POSTERIOR DEL PLAN NO ENCUENTRE TROPIEZOS.
- J.- ANOTEMOS, ENTONCES, EL FACTOR 4

FACTOR No. 4

PARA QUE UN PLAN TENGA ÉXITO ES NECESARIO QUE EN SU ELABORACIÓN PARTICIPEN LAS PERSONAS CON MAYOR NIVEL Y AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN Y QUE SE OBTENGA EL MÁXIMO DE INFORMACIÓN DE LOS NIVELES INTERIORES QUE SON LOS QUE DESARROLLAN EFECTIVAMENTE EL TRABAJO Y CONOCEN LOS PROBLEMAS DE GESTIÓN.

- J.- OTRO FACTOR QUE DEBE SER CONSIDERADO ES UN PLAN QUE LOGRE EL ÉXITO ES EL TRATAR DE OBTENER SU ACEPTACIÓN A TODOS LOS NIVELES.
- V.- DE ACUERDO JUAN, TODO PROCESO ADMINISTRATIVO SUFRE UNA SERIE DE -- TRASTORNOS CUANDO SE INTRODUCEN CAMBIOS EN LAS RUTINAS OPERATIVAS DE UNA ORGANIZACIÓN.
- J.- EL PLAN DEBE TOMAR EN CONSIDERACIÓN EL IMPACTO QUE PUEDE CAUSAR EN LOS NIVELES DE EJECUCIÓN Y EN LOS USUARIOS O BENEFICIARIOS DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE SE GENERAN.
- V.- POR ELLO, ADEMÁS DE PREVEER LAS ACTIVIDADES DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN ÉL. DEBE INCLUIR MECANISMOS QUE LOGREN SU ACEPTACIÓN POR ELLOS Y QUE PERMITA SU APLICACIÓN CON ÉXITO.
- J.- EXISTEN NUMEROSOS CASOS DE EXCELENTES PLANES QUE HAN ALCANZADO POR LAS RESISTENCIAS QUE SE REGISTRARON EN SU EJECUCIÓN. EN MUCHOS CASOS LAS RESISTENCIAS FUERON CAUSADAS POR LAS FALLAS EN LA COMUNICACIÓN, AL NO INFORMARSE OPORTUNAMENTE LOS CAMBIOS O NO LOGRARON OBTENER LA ADHESIÓN DE SECTORES ESTRATÉGICOS.
- V.- ESTO SIGNIFICA QUE UN IMPORTANTE FACTOR DEL ÉXITO DE UN PLAN ES SABERLO PROMOVER.
- J.- EXACTAMENTE JUAN, EL EJECUTIVO DEBE DE TENER LA HABILIDAD SUFICIENTE PARA CONVENCER A LAS PERSONAS INVOLUCRADAS Y TOMARSE EL TIEMPO QUE REQUIERE ESTA LABOR.
- V.- LO MÁS GRAVE OCURRE CUANDO LA GENTE NO ESTÁ BIEN INFORMADA Y SURGEN TODA CLASE DE RUMORES DESPERTANDO INCERTIDUMBRE POR EL EFECTO QUE PUEDAN CAUSAR DETERMINADOS CAMBIOS.
- J.- POR ÉSTE MOTIVO EL PLAN DEBE CONTEMPLAR LA ELABORACIÓN DE ARGUMENTOS QUE LO JUSTIFIQUEN ANTE DIFERENTES NIVELES.

V.- PONGAMOS EN LA PÁGINA (118) EL FACTOR 5 PARA EL ÉXITO DE UN PLAN.

FACTOR No. 5

PARA QUE UN PLAN LOGRE EL ÉXITO DEBE CONTEMPLAR LA ELABORACIÓN DE ARGUMENTOS QUE PERMITAN LOGRAR LA ACEPTACIÓN DE LOS DIFERENTES NIVELES DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN Y QUIENES INFLUYEN EXACTAMENTE.

V.- LA ACEPTACIÓN DE UN PLAN A VECES ES MÁS DIFÍCIL SI ESTE LO ELABORA UN GRUPO REDUCIDO. LO MÁS PROBABLE ES QUE SE PRODUZCA UNA OPOSICIÓN DEL RESTO DE PERSONAS INFLUYENTES EN LA ORGANIZACIÓN Y QUE IMPIDAN SU DESARROLLO.

J.- EN ESTOS CASOS DEBE CONSEGUIRSE LA ADHESIÓN DE TODAS LAS PERSONAS CON INFLUENCIA. LO QUE PODRÍA LOGRARSE MEDIANTE REUNIONES CONSECUTIVAS CON PLENA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE NIVEL SUPERIOR Y EN QUE SE VAYAN NEGOCIANDO LOS DIFERENTES ASPECTOS BÁSICOS DEL PLAN.

V.- OTRO FACTOR BÁSICO EN EL ÉXITO DE UN PLAN ES LA FORMA COMO ÉSTE SE SUB-DIVIDE EN DIFERENTES PROGRAMAS, QUE EN ÚLTIMA INSTANCIA CONSTITUYE LA FORMA CONCRETA DE SU APLICACIÓN.

J.- CADA UNO DE ESTOS PROGRAMAS DEBE ESTAR A CARGO DE UN RESPONSABLE ESPECÍFICO A QUIEN DEBE INFORMARSE CLARAMENTE DE LO QUE SE ESPERA DE ÉL, Y EL PLAZO EN QUE DEBE CUMPLIR SU RESPONSABILIDAD.

V.- ESTA PERSONALIDAD DE LOS PLANES ES FUNDAMENTAL. GENERALMENTE LA ETAPA DE FORMULACIÓN NO COMPORTA MAYORES PROBLEMAS; EJECU-

CIÓN, EN CAMBIO, ES LA QUE REVELARÁ SI EL PLAN ESTUVO BIEN CON-
CEBIDO O NO.

J.- MUCHOS PLANES NO DAN RESULTADO POSITIVO PORQUE SON DEMASIADO --
AMBIGUOS EN LA RELACIÓN CON SU EJECUCIÓN. EN ESA ETAPA ES CON-
VENIENTE QUE SE LE PIDA A LA PERSONA RESPONSABLE DE UNA PARTE -
DEL PLAN O DE UN PROGRAMA ESPECÍFICO QUE ELABORE PROCEDIMIENTOS
DE EJECUCIÓN, CALENDARIOS DE TRABAJO, SISTEMAS DE CONTROL DE -
AVANCE, ETC. QUE PERMITA ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN.

V.- LA FUNCIÓN DEL EJECUTIVO ES, ENTONCES, PROMOVER ESTOS PROGRAMAS
Y COORDINAR SU INSTRUMENTACIÓN. SU FUNCIÓN SE FACILITARÁ MUCHO
SI LAS PARTES DEL PLAN ESTÁN PERSONALIZADAS Y SU RESPONSABLE SE
HA COMPROMETIDO A REALIZAR EL MÁXIMO DE ESFUERZO PARA RESPONDER
ADECUADAMENTE.

J.- ANOTEMOS EL FACTOR 6 EN LA PÁGINA (118)

FACTOR No. 6

EL PLAN DEBE ESTAR SUB-DIVIDIDO EN PROGRAMAS,
CADA UNO CON UN RESPONSABLE DE SU EJECUCIÓN
Y EN PLAZOS PREESTABLECIDOS.

J.- OTRO FACTOR IMPORTANTE DEL ÉXITO DE UN PLAN, VIENE DADO POR LA
EFICACIA DE LOS CONTROLES QUE SE ESTABLEZCAN.

V.- LOS CONTROLES NO SOLAMENTE DEBEN INDICAR SI LAS METAS LABORA--
BLES SE ESTAN CUMPLIENDO SATISFACTORIAMENTE O NO. DEBEN SER -
CAPACES TAMBIÉN DE IDENTIFICAR LAS ÁREAS O PERSONAS PROBLEMAS
Y LOS FACTORES QUE ESTAN OBSTACULIZANDO ADECUADO DESARROLLO.

- J.- EL SISTEMA DE CONTROL DEBERÍA DETECTAR EL PROBLEMA CLAVE Y - TRANSMITIRLO INMEDIATAMENTE AL RESPONSABLE AFECTADO. PARA QUE PUEDA INTRODUCIR LOS MEDIOS DE CORRECCIÓN CORRESPONDIENTES.
- V.- LA MAYOR PARTE DE LOS PROBLEMAS FRACAZAN POR NO PRESTAR ATENCIÓN A LOS MECANISMOS DE CONTROL, QUE DEBERÍAN ESTAR DISEÑADOS PARA PODER ACÓMODARSE A LOS CAMBIOS IMPREVISTOS.
- J.- LOS PUNTOS DE CONTROL DEBIERAN SUMINISTRAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA QUE NO SE DESPERDICIE TIEMPO Y DINERO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS.
- V.- DEBERÍA TAMBIÉN SUMINISTRARSE LA INFORMACIÓN PARA RECTIFICAR LAS LÍNEAS MAESTRAS DEL PLAN, EN EL CASO DE QUE ÉSTE NO HUBIERA FORMULADO EN FORMA REALISTA.
- J.- LA FUNCIÓN DE CONTROL ES UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES QUE DEBE DE CUMPLIR UN EJECUTIVO, DEBE REALIZARLA PERSONALMENTE Y DEDICARLE EL TIEMPO QUE SEA NECESARIO.
- V.- MUCHOS EJECUTIVOS SE CONFÍAN EN INFORMACIONES INCOMPLETAS Y NO CONTROLAN ADECUADAMENTE LA EJECUCIÓN DE UN PLAN. UN EJECUTIVO MODERNO TOMA CONTACTO CON TODOS LOS NIVELES DE EJECUCIÓN Y ESTABLECE TODO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE LE PERMITAN EL SEGUIMIENTO DEL PLAN.
- J.- DE ESTA MANERA PODRÁ ACTUAR OPORTUNAMENTE Y ASEGURAR EL ÉXITO DEL PLAN, CREO QUE PODRÍAMOS APUNTARLO COMO FACTOR 7 EN LA -- PAG. (118)

FACTOR No. 7

PARA QUE UN PLAN TENGA ÉXITO DEBE ESTABLECER MECANISMOS DE CONTROL DE SU EJECUCIÓN, FUNCIÓN QUE ES EXCLUSIVA DEL EJECUTIVO.

- J.- FINALMENTE, OTRO FACTOR PARA EL ÉXITO DE UN PLAN ES LA CONVENIENCIA DE EVALUARLO PERIODICAMENTE.
- V.- EN EFECTO JUAN, DEPENDIENDO DE LA DURACIÓN DEL PLAN, CADA --
CIERTO TIEMPO DEBE REVISARSE LA VALIDEZ O NO DE LOS SUPUESTOS
BÁSICOS QUE SE CONSIDERARON EN SU FORMULACIÓN.
- J.- EL MUNDO MODERNO ESTÁ SOMETIDO A FRECUENTES CAMBIOS QUE DEBEN
TOMARSE EN CUENTA POR SU INFLUENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.
- V.- MUCHAS EMPRESAS QUE TENÍAN PLANES A LARGO PLAZO HAN TENIDO --
QUE CAMBIARLOS, DEBIDO POR EJEMPLO,, A VARIACIONES EN EL PRECIO
INTERNACIONAL DE LAS MATERIAS PRIMAS. ESTE SOLO FACTOR PUEDE
SIGNIFICAR EL ABANDONO DE UNA ACTIVIDAD DETERMINADA.
- J.- LO QUE EN MUCHOS CASOS, NO SE DECIDE OPORTUNAMENTE OCASIONA --
AUN MAYORES PERJUICIOS A LA ORGANIZACIÓN.
- V.- POR ESO LA EVALUACIÓN DEBE ESTABLECER LA VIGENCIA O NO DE LAS
METAS Y OBJETIVOS DE UN PLAN Y SURGIR LOS AJUSTES CORRESPON
ENTES.
- J.- HAY VARIACIONES QUE SE PRODUCEN EN LA ORGANIZACIÓN MISMA, EN
ESTE CASO DE DEBERÍA PODER EVALUAR SI LAS POLÍTICAS RELACIO--
NADAS CON NIVELES DE RESPONSABILIDAD FUERON BIEN ESTABLECIDAS.
- V.- DEBERÍA EVALUARSE TAMBIÉN SI LAS RELACIONES LABORALES INTER--
NAS HICIERON POSIBLE LA CONCECUCIÓN DE UN NIVEL DE EFICIENCIA
BASADO EN UNA BUENA MORAL DE TRABAJO.
- J.- LA EVALUACIÓN DEBERÍA INFORMAR SI EL PERSONAL CORRESPONDE AL
QUE SE REQUIERE PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL --
PLAN, SI SON NECESARIAS ACTIVIDADES DE ADIESTRAMIENTO PARA --
MEJORAR SU NIVEL PROFESIONAL Y SI ELLO NO ES POSIBLE, RECLU--
TAR PERSONAL MÁS CALIFICADO.

- V.- LA EVALUACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN DEBERÍA DAR A CONOCER SI DEBEN ESTABLECERSE, INCENTIVOS PARA QUE TODOS LOS NIVELES DEL PERSONAL TENGAN UNA ÓPTIMA PARTICIPACIÓN Y RECOMPENSAS ADICIONALES EN EL CASO DE QUE SOBREPASEN LAS METAS ESTABLECIDAS.
- J.- CON RESPECTO A LOS RECURSOS FINANCIEROS, LA EVALUACIÓN DEBERÍA INDICAR LA FORMA COMO SE ASIGNARON LOS RECURSOS PRESUPUESTADOS Y SI LAS ESTIMACIONES DE COSTOS SE HICIERON AJUSTADAS A LA REALIDAD.
- V.- COMPLETAMENTE DE ACUERDO CONTIGO JUAN, ANOTEMOS ENTONCES EN LA PAG. (118) EL FACTOR 8.

FACTOR No. 8

EL ÉXITO DE UN PLAN DEPENDE DE LA FORMA EN QUE SE EVALÚE PERIÓDICAMENTE, VERIFICANDO LA VALIDEZ DE SUS SUPUESTOS BÁSICOS Y ESTABLECIENDO AJUSTES NECESARIOS PARA CAMBIOS EN LAS CONDICIONES EXTERNAS DEL PLAN A LOS QUE SURGEN EN EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN.

- J.- LAS PERSONAS QUE HAN TRIUNFADO GENERALMENTE ELABORAN UN PLAN PRECISO DE ACCIÓN. NO IMPORTA SI SU VERSIÓN ORIGINAL SE MODIFICÓ DEBIDO A LAS EXIGENCIAS DE SU EJECUCIÓN.
- J.- LO IMPORTANTE ES QUE EL EJECUTIVO EFECTUE EL ESFUERZO DE REALIZAR UN PLAN PARA SU ORGANIZACIÓN.

V.- LA ACCIÓN DE PLANIFICAR DEBE SER UN COMPARTIMIENTO PERMANENTE DEL EJECUTIVO MODERNO, LO QUE LE PERMITIRÁ PROCEDER MÁS RACIONALMENTE, SACAR EL MÁXIMO DE PROVECHO DE SUS RECURSOS DISPONIBLES Y DESARROLLAR LAS POTENCIALIDADES DE SU ORGANIZACIÓN.

- J.- RESPONDAMOS A CONTINUACIÓN DE LA UNIDAD EL CUADERNO DE EJERCICIOS EN LA PÁGINA (119). ¿LA ENCONTRARON? MUY BIEN.
- V.- REVISEMOS LA FORMA CÓMO RESPONDIERON AL CUESTIONARIO
- J.- LA PRIMER PREGUNTA DICE QUE LAS EMPRESAS TRADICIONALES PLANIFICAN SÓLO POR EXCEPCIÓN.
- V.- LA SEGUNDA DICE QUE LOS EJECUTIVOS MODERNOS, EN CAMBIO, CONSIDERAN LA PLANIFICACIÓN COMO UNA FORMA DE CONDUCTA PERMANENTE.
- J.- LA TERCERA DICE QUE LA PRIMERA ETAPA DE UNA PLANIFICACIÓN ES LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS.
- V.- LA CUARTA DICE QUE EL EJECUTIVO MODERNO SE APLICA AL DICHO DE "SEA REALISTA, PLANIFIQUE LO IMPOSIBLE PARA SU ORGANIZACIÓN".
- J.- PARA ASEGURAR EL ÉXITO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN, ES DECISIVA LA CORRECTA ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS.
- V.- LA SEXTA, EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEBE BASARSE EN LA EXPERIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN QUE HA ACUMULADO EN EL PASADO.
- V.- LA SÉPTIMA DICE QUE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEBE ESTIMULAR ACTIVIDADES INNOVADORAS BASADAS EN LA IMAGINACIÓN Y EL ESPÍRITU CREADOR.
- J.- LA OCTAVA ESTABLECE QUE PARA QUE UN PLAN TENGA ÉXITO, SU CONTENIDO DEBE SER ESPECÍFICO, SUFICIENTEMENTE FLEXIBLE, OPERACIONAL, QUE EN SU ELABORACIÓN DEBEN PARTICIPAR LOS DIFERENTES NIVELES DE PERSONAL Y QUE DEBE LOGRAR LA ACEPTACIÓN DE TODO EL PERSONAL.

MODULO No. 3

ENFOQUE DE LA DELEGACION EFECTIVA.

ERAN LAS 5:30 DE LA TARDE Y ANTONIO RODRÍGUEZ, GERENTE DE INGENIERÍA, HABÍA TERMINADO DE EMPACAR SU PORTAFOLIO Y SE PREPARABA PARA REGRESAR A CASA. CUANDO ÍBA A SALIR, JORGE VÁZQUEZ EL ADMINISTRADOR DE TRABAJO, MOVIÓ LA CABEZA DESEANDO A TONY UN AGRADABLE FÍN DE SEMANA.

EN FORMA SARCÁSTICA TONY REPLICÓ "CON TODO EL TRABAJO QUE TENGO QUE HACER, TENDRÉ SUERTE SI LOGRO DORMIR ALGO". MIENTRAS CONTINUABA LA CONVERSACIÓN TONY SE QUEJÓ DE QUE PARECÍA NO HABER HORAS SUFICIENTES EN EL DÍA. HABLÓ A CERCA DE LA CONSTANTE PRESIÓN DE TRABAJO, DE LO DIFÍCIL QUE ERA ENCONTRAR GENTE AGRADABLE Y DE QUE NADIE PARECÍA QUERER RESPONSABILIDADES. CUANDO JORGE SUGIRIÓ QUE TAL VEZ ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS DE TONY SE DEBÍAN A LA FALLA DE UNA DELEGACIÓN ADECUADA, ÉSTE HIZO COMENTARIOS MÁS O MENOS ASÍ: "CON SUBORDINADOS FALTOS DE EXPERIENCIA LLEVA MÁS TIEMPO EXPLICAR QUE HACER YO MISMO EL TRABAJO Y LA EXPERIMENTACIÓN Y LOS ERRORES PUEDEN RESULTAR MUY COSTOSOS. LA MAYOR PARTE DE MI PERSONAL LO CONSTITUYEN ESPECIALISTAS, Y NO TIENEN EL CONOCIMIENTO TOTAL QUE REQUIEREN MUCHAS DE LAS DECISIONES", - REPITIÓ LA IDEA DE QUE TODOS MODOS MUCHA GENTE NO ESTÁ DISPUESTA A ACEPTAR RESPONSABILIDADES.

LA DELEGACIÓN ES UNO DE LOS INSTRUMENTOS MÁS ÚTILES PARA EL ADMINISTRADOR. LA DELEGACIÓN EFICAZ EMPIEZA CON UNA ACTITUD POSITIVA ACERCA DE LA GENTE Y SU REACCIÓN AL TRABAJO.

ENTRE MÁS CERCA ESTÉ UN ADMINISTRADOR DE UNA ACTITUD NEGATIVA ACERCA DE LA GENTE Y SU REACCIÓN AL TRABAJO. MENOS PODRÁ PRACTICAR LA VERDADERA DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA. MÁS BIEN TENDERÁ A:

- A) CONTROLAR A LA GENTE Y TRABAJAR MUY CERCA DE ELLA.
- B) DEDICARSE DEMASIADO A LOS DETALLES COTIDIANOS.
- C) TOMAR DECISIONES SIN TOMAR PARTICIPACIÓN.
- D) CONFIAR EN LA AUTORIDAD, EL PODER, LA PRESIÓN Y LA DISCIPLINA PARA OBTENER RESULTADOS.

POR OTRO LADO, EL ADMINISTRADOR CUYA ACTITUD GENERAL EN TORNO A LA GENTE Y SU REACCIÓN AL TRABAJO SEA POSITIVA TENDERÁ A:

- A) CREAR UN CLIMA EN EL CUAL LOS SUBORDINADOS ESTÉN MUY IMPLICADOS EN SUS TAREAS.
- B) CONCENTRAR SUS ESFUERZOS EN METAS Y OBJETIVOS TOTALES.
- C) LOGRAR LA INTEGRACIÓN, TOMANDO EN CUENTA A LOS SUBORDINADOS EN LA TOMA DE DECISIONES.
- D) AYUDAR A QUE LOS SUBORDINADOS LOGREN RESULTADOS MEDIANTE UNA COMUNICACIÓN EFICAZ.

DE ESTA MANERA, UNA ACTITUD POSITIVA EN TORNO A LA GENTE Y SU REACCIÓN AL TRABAJO ES UNA PIEDRA DE TOQUE PARA LA DELEGACIÓN EFICAZ. LOS ADMINISTRADORES QUE ESTÁN DISPUESTOS A "CEDER UN POCO" EN SUS ACTITUDES ESTÁN MUCHO MÁS CAPACITADOS PARA UTILIZAR LA DELEGACIÓN COMO MEDIO PARA MOTIVAR A LA GENTE A SU POTENCIAL MÁXIMO.

EL PAPEL DE LA DELEGACION.

DOS AFIRMACIONES QUE CON FRECUENCIA SE MENCIONAN SON: "LA GENTE APRENDE HACIÉNDOLO" Y "LA EXPERIENCIA ES EL MEJOR MAESTRO". LA DELEGACIÓN ES UN FACTOR CLAVE EN HACER DE ÉSTAS AFIRMACIONES PRINCIPIOS OPERANTES MÁS QUE MEROS CLICHÉS. CUANDO SE UTILIZA LA VERDADERA DELEGACIÓN, LA GENTE TIENE LA OPORTUNIDAD DE DESEMPEÑARSE Y CON AMPLIOS LÍMITES, TIENE LIBERTAD PARA TRABAJAR.

CONFORME APRENDE POR LA EXPERIENCIA SE LE DEBE DAR MÁS CONFIANZA MEDIANTE MAYORES RESPONSABILIDADES. ESTAS RESPONSABILIDADES PUEDEN TOMAR LA FORMA DE MÁS TAREAS O DE TAREAS MÁS DIFÍCILES, AUMENTANDO LA AUTORIDAD Y OBLIGACIONES, O TOMA DE DECISIONES INDEPENDIENTES. UN ADMINISTRADOR DEBE COMPARTIR RESPONSABILIDADES CON SUS SUBORDINADOS SI QUIERE QUE ÉSTOS AUMENTEN SU CAPACIDAD.

UTILIZACION DE HABILIDADES Y CAPACIDADES.

LA DELEGACIÓN ASEGURA LA MÁXIMA UTILIZACIÓN DE LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LOS SUBORDINADOS. SI EL ADMINISTRADOR ADEMÁS DE NO UTILIZAR POR COMPLETO LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES NO ACTÚA LA DELEGACIÓN O LA HACE EN PEQUEÑA ESCALA, NUNCA DESCUBRE LA VERDADERA CAPACIDAD DE SUS SUBORDINADOS. SU MEDICIÓN DEL POTENCIAL FUTURO DE SUS SUBORDINADOS SE BASA EN JUICIOS SUBJETIVOS. ES VERDAD QUE DESPUÉS DE CIERTO TIEMPO ALGUNAS PERSONAS SURGIRÁN COMO REALIZADORES MÁS FUERTES QUE OTROS, PERO TAMBIÉN ES CIERTO QUE ELLOS PUEDEN NO ESTAR TRABAJANDO AL NIVEL MÁXIMO POSIBLE. EN ESTA FORMA, LA DELEGACIÓN NO SÓLO PROPORCIONA LOS MEDIOS MEDIANTE LOS CUALES LOS ADMINIS

TRADORES OBTIENEN EL MÁXIMO USO DE SUS CAPACIDADES Y UTILIDADES, SINO QUE ES TAMBIÉN LA ÚNICA MANERA DE DETERMINAR EN PRIMER LUGAR DICHAS HABILIDADES Y CAPACIDADES, ASÍ COMO SU ALCANCE.

COMO SE DELEGA.

HISTORICAMENTE SE HA PROBADO QUE LA DELEGACIÓN ES UN CONCEPTO DIFÍCIL. TAMBIÉN SE HA HABLADO DE ELLO PERO MUY POCO SE LLEVA A LA PRÁCTICA. UNO DE LOS PROBLEMAS RADICA EN EL HECHO DE QUE SE HA TRATADO DE SIMPLIFICAR LO QUE ES DELEGACIÓN. SE LE HA DEDICADO MUCHO TIEMPO Y TRABAJO AL DESARROLLO DE DEFINICIONES CLARAS Y EN EL PROCESO SE HA PERDIDO EL VERDADERO SIGNIFICADO DE DELEGACIÓN. POR ESTE MOTIVO, NO SE INTENTARÁ DAR NINGÚN SIGNIFICADO DE DELEGACIÓN. EN LUGAR DE ELLO, SE VERÁ QUE LA DELEGACIÓN ES UNA FILOSOFÍA COMPLETA DE CÓMO ADMINISTRAR AL PERSONAL. UNA VEZ QUE LOS ELEMENTOS DE ESTA FILOSOFÍA SE ENTIENDAN Y EL ADMINISTRADOR SE COMPROMETA PERSONALMENTE A DESARROLLAR UN ENFOQUE PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN ENTONCES SE PRACTICARÁ LA VERDADERA DELEGACIÓN.

CUANDO UN EJECUTIVO DELEGA, REALIZA 3 PASOS:

ASIGNA RESPONSABILIDADES.

GARANTIZA AUTORIDAD.

CREA OBLIGACIONES PARA LOGRAR LOS RESULTADOS.

PASO No. 1

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD ES UN PASO EN QUE SE HA PUESTO MUCHO ÉNFASIS DURANTE MUCHOS AÑOS. SERÍA DIFÍCIL ENCONTRAR UN ADMINISTRADOR QUE NO HAYA DADO A SUS SUBORDINADOS UNA CLARA DESCRIPCIÓN DE SUS DEBERES O DE LAS TAREAS QUE DEBE REALIZAR. DE IGUAL FORMA, LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS PUEDEN DAR UNA DESCRIPCIÓN BASTANTE ADECUADA DE SU TRABAJO EN UN SENTIDO FÍSICO O DE CÓMO HACER EL TRABAJO. SIN EMBARGO, AL ASIGNAR RESPONSABILIDAD EL ADMINISTRADOR DEBE IR MÁS ALLÁ DE LA DESCRIPCIÓN TÍPICA DEL TRABAJO. ESTA ES SÓLO LA MITAD DE LO QUE SIGNIFICA ASIGNAR RESPONSABILIDAD. LA OTRA MITAD - LA MÁS -- IMPORTANTE - ES:

ESPECIFICAR QUÉ RESULTADOS SE ESPERAN DESPUÉS DE QUE UN EMPLEADO HAYA REALIZADO EL TRABAJO.

LA RESPONSABILIDAD ASIGNADA DEL JEFE DE CONTROL DE CALIDAD, SEGÚN LOS RESULTADOS QUE DEBE LOGRAR PODRÍAN INCLUIR ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN, AISLAR LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS, SUGERIR SOLUCIONES Y RECOMENDAR ESPECIFICACIONES DE CALIDAD, COMO EJEMPLO.

ESTO SIGNIFICA QUE EL PASO DE DELEGACIÓN "ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD" NO ES TAN SENCILLO Y ACADÉMICO COMO PARECE Y VA MÁS ALLÁ DE LO QUE HISTÓRICAMENTE HAN HECHO MUCHOS ADMINISTRADORES. ENTRE UN ADMINISTRADOR Y CADA UNO DE SUS SUBORDINADOS DEBE HACER UN CLARO ENTENDIMIENTO Y ACUERDO ACERCA DE:

- 1.- LAS ACTIVIDADES O TAREAS DE LAS CUALES ES RESPONSABLE DE REALIZAR EL SUBORDINADO.
- 2.- LAS ÁREAS DE SU TRABAJO DE LAS CUALES ES RESPONSABLE O ESTÁ OBLIGADO A LOGRAR RESULTADOS.

- 3.- LOS RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LOS CUALES SE TIENE OBLIGACIÓN RESPECTO A CADA ÁREA.
- 4.- COMO SE MEDIRÁ EL DESEMPEÑO EN CADA ÁREA DE OBLIGACIÓN.

PASO No. 2

OTORGAR AUTORIDAD.

EL SEGUNDO PASO AL DELEGAR TAMBIÉN HA SIDO HISTORICAMENTE LIMITADO EN SU INTERPRETACIÓN. ESTE PASO IMPLICA MÁS QUE EL DECIR AL SUBORDINADO QUE SIGA ADELANTE Y QUE HAGA LO QUE ÉL PIENSE QUE SE NECESITA HACER.

PERMITIR QUE EL EJECUTIVO ADMINISTRE.

TAN PRONTO COMO UN HOMBRE SE SITÚA EN LA POSICIÓN DE REALIZAR EL TRABAJO DE OTROS, SU PROPIO TRABAJO CAMBIA. DE SU RESPONSABILIDAD -- ORIGINAL PARA A "HACER LAS COSAS A TRAVÉZ DE LA GENTE". EN POCAS PALABRAS, NO ES UN EMPLEADO, ES UN ADMINISTRADOR. COMO TAL, DEBE HACER TODO LO POSIBLE PARA AYUDAR A SUS SUBORDINADOS A LOGRAR RESULTADOS MÁXIMOS DENTRO DE LOS LÍMITES DE HABILIDAD Y CAPACIDAD. ESTO SIGNIFICA QUE DEBE DEFINIR LOS TRABAJOS SEGÚN LOS RESULTADOS QUE SE LOGREN. TRABAJAR CON SUS SUBORDINADOS PARA DETERMINAR COMO PUEDEN ALCANZAR LOS -- MEJORES LOGROS, AYUDAR A SU PERSONAL A IDENTIFICAR Y RESOLVER PROBLEMAS QUE OBSTACULIZAN LOS LOGROS, ACONSEJAR, ADIESTRAR, DAR APOYO CONFORME SE NECESITE Y POR LO GENERAL DAR A SUS SUBORDINADOS LA OPORTUNIDAD DE HACER EL TRABAJO.

SI UN ADMINISTRADOR NO HACE TODO ESTO, NO ESTÁ DELEGANDO, NO ESTÁ LOGRANDO COSAS A TRAVÉZ DE OTROS Y POR CONSIGUIENTE, NO ESTÁ ADMINISTRANDO.

HAY UN LÍMITE, RESPECTO A LO QUE UN ADMINISTRADOR PUEDE LOGRAR -- POR SI MISMO Y SIN LA DELEGACIÓN, NECESARIAMENTE LA OPERACIÓN TOTAL -- SE REDUCE A ÉSTE LÍMITE. ASÍ, LA DELEGACIÓN ES UNA DE LAS HERRAMIENTAS PRINCIPALES QUE UN ADMINISTRADOR TIENE PARA ASEGURAR QUE EMPLEA -- SU TIEMPO EN ADMINISTRAR EN VEZ DE HACER.

DELEGACION

CONTRIBUYE AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS UTILIZA LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LOS SUBORDINADOS

PERMITE AL ADMINISTRADOR ADMINISTRAR

DECIRLE "TOME LAS DECISIONES QUE HAYA QUE TOMAR". UN ADMINISTRADOR NO PUEDE OTORGAR AUTORIDAD SIN QUE AL MISMO TIEMPO INCURRA EN OBLIGACIONES ADMINISTRATIVAS Y DE JEFATURA.

SE PUEDE DIVIDIR EN DOS FASES EL PROCESO DE OTORGAR AUTORIDAD, UNA FASE PRELIMINAR DE PLANIFICACION Y OTRA FASE DE APOYO CONTINUO.

SI SE SUPONE QUE SE HA LOGRADO ENTENDIMIENTO Y ACUERDO RESPECTO A LOS RESULTADOS ESPERADOS EN LA FASE DE PLANIFICACIÓN DE OTORGAR AUTORIDAD, UN ADMINISTRADOR DEBE:

- 1.- PEDIR AL SUBORDINADO QUE EXPONGA SUS IDEAS Y PLANES ACERCA DE CÓMO SE LOGRA MEJOR LOS RESULTADOS DESEADOS.
- 2.- HACIENDO QUE HAGO PREGUNTAS, SEGERIR TODAS LAS ALTERNATIVAS POSIBLES Y AYUDAR AL SUBORDINADO A EXPLORAR TODOS LOS ASPECTOS DE LA SITUACIÓN.
- 3.- INCITAR AL SUBORDINADO A QUE PIENSE, E IDENTIFIQUE LOS PROBLEMAS POTENCIALES Y CÓMO SOLUCIONARLOS SI SE PRESENTAN.
- 4.- LLEGAR A UN ACUERDO MUTUO RESPECTO AL CURSO DE ACCIÓN PROPUESTO QUE SE DEBE SEGUIR.

AL OTORGAR AUTORIDAD LA FASE DE APOYO CONTINUO SE PUEDE RESUMIR COMO SIGUE: "EL ADMINISTRADOR TIENE UNA RESPONSABILIDAD HACIA ABAJO PARA CON SUS ADMINISTRADORES SUBALTERNOS. TIENEN QUE ASEGURARSE DE QUE ELLOS ENTIENDAN Y SEPAN LO QUE SE LES PIDE. POR TANTO, TIENE

QUE AYUDARLOS A LOGRAR ESTOS OBJETIVOS. ES RESPONSABLE DE CONSEGUIR LAS HERRAMIENTAS, EL EQUIPO Y LA INFORMACIÓN QUE REQUIERAN. DEBE AYUDARLOS CON SU CONSEJO.

TIENE QUE - EN CASO DE SER NECESARIO - ENSEÑARLOS A HACERLO MEJOR. "ASÍ, EL OTORGA AUTORIDAD NO ES UNA SITUACIÓN DE ÍESE ES TU PROBLEMA! NI ES TAMPOCO UNA SITUACIÓN DE UN SÓLO SENTIDO EN. = QUE EL ADMINISTRADOR EXPLIQUE LO QUE SE TIENE QUE HACER, CUANDO HAY QUE HACERLO, CÓMO SE VA A HACER, QUIÉN LO VA A HACER Y TOME ÉL SOLO LAS DECISIONES. EN VEZ DE ELLO ES UNA MEZCLA DE DOS FACTORES: LAS HABILIDADES DE LOS SUBORDINADOS, SUS CAPACIDADES, CO₂ NOCIMIENTOS Y POTENCIAL PARA CONTRIBUIR, Y LA GUÍA, EL CONSEJO Y LA AYUDA DEL ADMINISTRADOR.

PASO No. 3

CREAR OBLIGACIÓN.

LA OBLIGACIÓN DEL SUBORDINADO ES EL PUNTO FINAL DE LA DELEGACIÓN Y SIN ELLA NO HAY VERDADERA DELEGACIÓN. LA DELEGACIÓN NO ES ALGO QUE EL SUBORDINADO PUEDA ACEPTAR O RECHAZAR A SU CRITERIO PROPIO. SUPONIENDO QUE ESTÉN PRESENTES TODOS LOS ELEMENTOS DE LA DELEGACIÓN EFICAZ QUE SE HAN ESTUDIADO, ENTONCES, AL RECEPTOR DE LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DELEGADAS SE LE PUEDE HACER RESPONSABLE DE LOS RESULTADOS (BUENOS O MALOS) DE SUS ACTIVIDADES.

EN TEORIA, LA ACEPTACIÓN DE OBLIGACIONES DEL SUBORDINADO DEBERÍA SER UN PROCESO SEMIAUTOMÁTICO QUE SURGE LOGICAMENTE Y QUE ES PARTE DEL PROCESO TOTAL DE DELEGACIÓN. SIN EMBARGO, EN LA PRÁCTICA NO SIEMPRE OCURRE ESTA ACEPTACIÓN. DE HECHO, UN SOBORDINADO NO PUEDE RESISTIR CASI TOTALMENTE A QUE SE LE RESPONSABILICE DE -

LOS RESULTADOS. CUANDO ESTO SUCEDE, HAY DOS EXPLICACIONES POSIBLES.

PRIMERO - EL ADMINISTRADOR PUEDE SIMPLEMENTE SUPONER QUE EL SUBORDINADO TIENE UNA ACTITUD NEGATIVA. EN ESTE CASO LA RESPUESTA ES REEMPLAZARLO, AMENAZAR CON TESTIGOS, RETENER LOS PREMIOS O EJECUTAR PRESIÓN CONSTANTE MEDIANTE UN CONTROL CERCANO Y EJERCER AUTORIDAD.

SEGUNDO - EL ADMINISTRADOR PUEDE CONSIDERAR LA POSIBILIDAD DE QUE ALGO FALTA EN EL CLIMA DE TRABAJO O QUE ESTÁ SÓLO PARCIALMENTE PRESENTE. ESTE ES UN ENFOQUE MUCHO MÁS CONSTRUCTIVO.

QUE NO ES DELEGAR.

AL DESCRIBIR LA DELEGACIÓN, INDIRECTAMENTE SE HA ALUDIDO A VARIAS COSAS RELATIVAS A LO QUE ES DELEGACIÓN. PARA RECORDAR ALGUNOS DE LOS CONCEPTOS EQUIVOCADOS MÁS COMUNES ACERCA DE LA DELEGACIÓN, CONVIENE -- EXAMINAR EN FORMA BREVE LO QUE NO ES DELEGACIÓN Y PORQUE PUEDEN FALLAR ALGUNOS INTENTOS DE DELEGAR.

NO ABANDONAR LAS COSAS DE UNA SOLA VEZ.

PRIMERO QUE NADA, DELEGAR NO ES DEJAR LAS COSAS DE "UN SOLO GOLPE" NO SE TRATA DE DAR A ALGUIEN UN TRABAJO PARA QUE LO HAGA Y DECIRLE QUE SIGA ADELANTE. CUANDO SE USA ESTE ENFOQUE, RARA VEZ SE LOGRA LOS RESULTADOS QUE ESPERA EL ADMINISTRADOR. EL RECEPTOR DE ESTE TIPO DE DELEGACIÓN DEBE JUSTIFICAR PORQUE NO SUCEDIÓ LO QUE SE SUPONÍA QUE DEBÍA HABER SUCEDIDO, PUESTO QUE DE HECHO NO RECIBIÓ NINGUNA INDICACIÓN ANTICIPADA DE LO QUE ERA EL OBJETIVO. EN UNA SITUACIÓN COMO ÉSTA, ES SÓLO COSA DE TIEMPO PARA QUE LA GENTE EMPIECE A EVITAR LOS INTENTOS DEL ADMINISTRADOR PARA DELEGAR RESPONSABILIDADES.

COMO SE DIJO ANTES, LA DELEGACIÓN DEBE IR ACOMPAÑADA DE UN INFORME DE LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN, Y LUEGO, DURANTE EL PERIODO DE DESEMPEÑO, EL ADMINISTRADOR DEBE APOYAR, ENTRENAR Y AYUDAR SI FUERA NECESARIO

ASÍ MISMO, PARA QUE LAS RESPONSABILIDADES DELEGADAS SEAN EFICACES DEBEN TENER SENTIDO PARA EL ADMINISTRADOR, ÉL DEBE SABER POR QUE SON IMPORTANTES LOS RESULTADOS, QUÉ SIGNIFICA SU CONTRIBUCIÓN Y SOBRE TODO RECIBIR RETROALIMENTACIÓN DEL COMPLEMENTO EFICAZ.

NO ABDICAR LA AUTORIDAD.

COMO SEGUNDO PUNTO, DELEGAR NO ES ABDICAR O ABANDONAR LA AUTORIDAD. CUANDO UN ADMINISTRADOR DELEGA, A MENUDO DEBE ESTABLECER DETERMINADOS PERÍMETROS DENTRO DE LOS CUALES SE ESPERA QUE TRABAJE EL RECEPTOR. CON MUCHA FRECUENCIA DICHOS PERÍMETROS PUEDEN LIMITAR EL TIPO O MAGNITUD DE LAS DECISIONES QUE PUEDE EL SUBORDINADO SIN ACLARARLAS PRIMERO CON EL ADMINISTRADOR. TAMBIÉN PUEDE PERMITIR QUE EL SUBORDINADO TRABAJE SOLO DENTRO DE LOS LÍMITES DE CIERTAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, SIN EMBARGO, ES MUY IMPORTANTE PUNTUALIZAR QUE SI HAY QUE ACLARAR CADA DECISIÓN NO EXISTE DELEGACIÓN, DADO QUE NO HAY LA OPORTUNIDAD DE DESEMPEÑARLA. DE IGUAL FORMA, SI EL SUBORDINADO QUE RECIBE DELEGACIÓN DEBE APRENDER SU DECISIÓN O ACCIÓN PRONTO SE ACOSTUMBRARÁ A NO HACER NADA SIN ANTES VERIFICARLO Y CONSEGUIR LA APROBACIÓN.

SIN EMBARGO, LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS FACILITAN EL LOGRO DE LOS RESULTADOS, NO LO ABSTACULIZAN. NADA DESTRUIRÁ MÁS LA DELEGACIÓN Y LA DISPOSICIÓN PARA ACEPTARLA QUE SER DETENIDA POR LA RED OBLIGADA.

EL ADMINISTRADOR PUEDE AUMENTAR EN GRAN MEDIDA LA EFECTIVIDAD DE SUS INTENTOS POR DELEGAR Y LA DISPOSICIÓN DE SU SUBORDINADO DE ACEPTAR DICHA DELEGACIÓN SI SE ASEGURA QUE EL CLIMA EN QUE LOS SUBORDINADOS TRABAJAN AYUDA A QUE SE LOGRE. POR CONSIGUIENTE, AUNQUE LOS LÍMITES EN LA DELEGACIÓN PUEDAN ELIMINAR PROBLEMAS, NO DEBEN SER LLEVADOS A LOS EXTREMOS.

NO PERDER EL CONTROL.

DELEGAR NO SIGNIFICA QUE EL ADMINISTRADOR PIERDA EL CONTROL. CUANDO SE LE DA MAYOR DELEGACIÓN, SE SUPONE QUE SE ESTABLECERÁN LAS DIVERSAS VERIFICACIONES. CUÁNDO Y DÓNDE OCURRIRÁN ESTAS EVALUACIONES ES ALGO QUE SE BASARÁ EN EL CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA QUE EL ADMINISTRADOR TENGA DE LA SITUACIÓN. EN CUALQUIER TRABAJO O PROYECTO, POR LO REGULAR HAY CIERTAS ETAPAS CRÍTICAS DE TIEMPO. SI LOS RESULTADOS DAN EN BLANCO EN CADA UNA DE ESTAS ETAPAS, PODREMOS ESTAR RAZONABLEMENTE SEGUROS DE QUE LOS RESULTADOS FINALES HARÁN QUE SE LLEGUE A LA META. EL ADMINISTRADOR PUEDE MANTENER EL CONTROL MEDIANTE LA IDENTIFICACIÓN DE ESTOS PUNTOS CRÍTICOS Y LOS ARREGLOS PARA UNA REVISIÓN.

NO EVITAR LAS DECISIONES.

POR ÚLTIMO DELEGAR NO ES EVITAR LAS DECISIONES. AUN EL ADMINISTRADOR QUE DELEGA TOMA DECISIONES. LO IMPORTANTE ES QUE EL SE PUEDA CONCENTRAR EN LAS DECISIONES Y LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES Y PERMITIR QUE SUS SUBORDINADOS INDIQUEN CUALES SON LAS MEJORES. YA QUE ELLOS ESTAN EN CONTACTO CON LAS SITUACIONES. AL HACER ESTO, ÉL EVITA LOS DETALLES DE DÍA A DÍA, APROVECHA AL MÁXIMO LAS HABILIDADES Y PROPORCIONA UN MEJOR APOYO. ESTAS SON ALGUNAS DE LAS PREGUNTAS QUE REQUIERE LA FUNCIÓN DE TOMA DE DECISIONES DEL ADMINISTRADOR; ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS DECEADOS? ¿QUÉ PROBLEMAS PUEDEN SURGIR AL LOGRAR ESTOS RESULTADOS? ¿CUÁL ES LA MEJOR MANERA DE LOGRAR DICHOS RESULTADOS? ¿A QUIÉN SE DEBE DELEGAR CADA TAREA? ¿CUANDO SE DEBE HACER UNA

REVISIÓN DEL AVANCE? ¿CUANDO SE DEBE LOGRAR LOS RESULTADOS?

PORQUE LOS ADMINISTRADORES NO SIEMPRE DELEGAN.

PARECEN VÁLIDOS ALGUNOS MOTIVOS QUE A MENUDO SE DAN PARA NO DELEGAR; UN ANÁLISIS POSTERIOR REVELA ALGUNAS SERIAS FALLAS EN LA LÓGICA Y TAMBIÉN EN ALGUNAS REPERCUSSIONES NEGATIVAS DE AMPLIO RANGO.

EL PRIMER MOTIVO QUE PUEDE DAR UN ADMINISTRADOR PARA NO DELEGAR ES QUE "DELEGAR ME LLEVA MÁS TIEMPO QUE HACERLO YO MISMO". ESTO, PUEDE SER CIERTO EN UN PERIODO CORTO, PERO NO EN UN LARGO. CON EL TIEMPO EL ADMINISTRADOR QUE DELEGA TIENDE A ACUMULAR MÁS Y MÁS TAREAS Y DECISIONES, Y CADA VEZ SE VE MÁS IMPLICADO EN DETALLES DE DÍA A DÍA. DADO QUE HAY UN TIEMPO LÍMITE PARA SU ENERGÍA, EVENTUALMENTE LLEGARÁ AL PUNTO EN QUE "ALGO SE TIENE QUE HACER". CUANDO SE HA LLEGADO A ESTE PUNTO NECESARIAMENTE ALGUNOS ASUNTOS SE RETRASARÁN Y OTROS SE QUEDARÁN SIN HACER. COMO EL "AMONTONAMIENTO" SE HACE CADA VEZ MÁS GRANDE, ES MUY PROBABLE QUE EL EJECUTIVO SE ENCUENTRE DE CONTINUO EN EMERGENCIAS Y DIRIJA TODOS SUS ESFUERZOS HACIA SITUACIONES DE CRISIS. SE CONVERTIRÁ EN UN "APAGADOR DE FUEGOS" Y MUCHOS DE LOS INTERESES MÁS IMPORTANTES QUE DEBIERAN OCUPAR SU TIEMPO Y ATENCIÓN QUEDARÁN DELEGADOS A SEGUNDO TÉRMINO. AL MISMO TIEMPO SUS SUBORDINADOS EMPEZARÁN A PERDER INTERÉS EN SUS TRABAJOS.

UN ADMINISTRADOR TAMBIÉN PUEDE DECIR QUE NO LE ES POSIBLE DELEGAR PORQUE SUS SUBORDINADOS CARECEN DE EXPERIENCIA. SIN EMBARGO LA UNICA MANERA DE QUE ÉSTOS OBTENGAN LA EXPERIENCIA,

CRESCAN Y SE DESARROLLEN EN SUS TRABAJOS ES APRENDIENDO MEDIANTE LA PRÁCTICA. SI NO HAY DELEGACIÓN, EL PROCESO DE APRENDIZAJE MEDIANTE LA PRÁCTICA NO EXISTE.

ESTO, POR SU PUESTO CONDUCE A UNA SUBUTILIZACIÓN DE HABILIDADES Y CAPACIDADES. SI A UN SUBORDINADO NO SE LE DAN OPORTUNIDADES DE -- TRABAJAR MEDIANTE EL PROCESO DE DELEGACIÓN, SE PUEDE DECIDIR A DEJAR EL EMPLEO Y BUSCAR OTRO. LA ÚNICA MANERA DE MANEJAR ESTO ES DÁNDOLE OPORTUNIDAD DE QUE SE RESPONSABILICE DE CIERTAS TAREAS QUE "FUERZAN" AL INDIVIDUO Y AL MISMO TIEMPO PROPORCIONAN LA GUIA Y EL ADIESTRAMIENTO NECESARIO.

OTROS ARGUMENTOS QUE PUEDE ESGRIMIR UN ADMINISTRADOR EN CONTRA DE LA DELEGACIÓN ES QUE "LOS ERRORES SON DEMASIADO COSTOSOS". DELEGAR NO SIGNIFICA QUE EL ADMINISTRADOR PIERDA EL CONTROL. POR EL CONTRARIO.

DOS DE LAS CARACTERÍSTICAS ESCENCIALES DE LA DELEGACIÓN EFICAZ SON:

- 1.- EL ADMINISTRADOR INTERACTÚA CON SUS SUBORDINADOS AL PLANTEAR CUÁL ES LA MEJOR MANERA DE LOGRAR LOS RESULTADOS DESEADOS.
- 2.- CONFORME SUCEDEN LAS COSAS SE ESTABLECEN DIVERSAS EVALUACIONES PARA REVISAR EL AVANCE.

EN EL GRADO EN QUE ÉSTAS DOS CARACTERÍSTICAS SE REALICEN EL PROBLEMA DE COSTO Y DE ERRORES SERIOS SE PUEDE ELIMINAR UNA GRAN PARTE O POR COMPLETO. ESTO NO SIGNIFIQUE QUE UN SUBORDINADO NECESARIAMENTE ENFOQUE UNA TAREA EN LA MISMA FORMA EN QUE LO HACE SUPERIOR. DE HECHO, PUEDE HACERLO DE MEJOR FORMA. SI UN ADMINISTRADOR INTERPRETA LOS ERRORES PARA SIGNIFICAR QUE SU ESTILO ES EL MEJOR, ENTONCES TENDRÁ OTROS PROBLEMAS MÁS SERIOS.

OTRO MOTIVO QUE PUEDE DAR EL ADMINISTRADOR PARA NO DELEGAR ES: "LOS SUBORDINADOS SON ESPECIALISTAS, SIN EL CONOCIMIENTO TOTAL NECESARIO QUE SE REQUIERE PARA TOMAR MUCHAS DECISIONES". SIN EMBARGO, - EL TRABAJO DEL ADMINISTRADOR CONSISTE EN ADIESTRAR Y DESARROLLAR A - SU GENTE CON UNA BASE CONTINUA. DEBE APLICARLES SU PRESPECTIVA, - SUS CONOCIMIENTOS, SU PERCEPCIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO COMPLETO CON - FORME ELLOS PROGRESEN EN EL TRABAJO. ESTO SE PUEDE LOGRAR MEJOR SI HAY UN PROGRAMA DE DESARROLLO ESPECÍFICO CON ALGUN TIPO DE TABULADOR DE TIEMPO PARA CADA EMPLEADO EN ESTA FORMA EL ADMINISTRADOR PUEDE - ESTAR SEGURO DE QUE SU GENTE RECIBIRÁ GRADUALMENTE LOS ASPECTOS QUE NECESITAN PARA DARLES ANTECEDENTES A FÍN DE QUE PUEDAN RECIBIR DELEGACIÓN.

PORQUE LOS SUBORDINADOS NO SIEMPRE ACEPTAN LA DELEGACION.

LOS MOTIVOS POR LOS CUALES LOS SUBORDINADOS NO SIEMPRE ACEPTAN LA DELEGACIÓN ES POR ESTAR ASOCIADOS BÁSICAMENTE CON EL TEMOR. EL MÁS SIGNIFICATIVO ES EL TEMOR A FALLAR; Y ÉSTE PUEDE SER OCASIONADO POR UNA FALTA DE CONFIANZA EN ELLOS MISMOS. EN REALIDAD NO ES DE MUCHA IMPORTANCIA POR QUÉ LOS SUBORDINADOS NO TIENEN CONFIANZA EN - ELLOS MISMOS; LO IMPORTANTE ES QUE ELLOS LO CREAN. CUANDO ESTO SEA ASÍ, EL ADMINISTRADOR DEBE DELEGAR DE TAL FORMA QUE ESTIME LA CONFIANZA Y LOGRE LA ACEPTACIÓN.

ESPECÍFICAMENTE, DEBE INDICAR CON CLARIDAD SU DISPOSICIÓN DE - AYUDARLOS SI LO NECESITAN Y EL PAPEL DE APOYO QUE ÉL PLANEA TENER. ADEMÁS, PUEDE TENER EL DESEO DE EMPLEAR MÁS TIEMPO EN TRABAJAR CON EL SUBORDINADO PLANEAR "COMO" PROCEDER, ASÍ COMO ESTABLECER REVISIO

NES FORMALES MÁS FRECUENTES PARA EVALUAR EL PROGRESO DE LA DELEGACIÓN.

EL TEMOR A FALLAR TAMBIÉN PUEDE SER CIERTO DEL RESULTADO DE --
COMO SE HAYA MANEJADO LOS ERRORES ANTERIORES. ELIMINAR POR COMPLETO
LA POSIBILIDAD DE ERROR, ES EL EQUIVALENTE A ESTABLECER UN MARCO DE
CIRCUNSTANCIAS QUE DESTRUIRÁ LA DELEGACIÓN. EN ESTA FORMA, ALGUNOS
ERRORES ESTAN EXPUESTOS A OCURRIR A VECES. EL PROBLEMA CRÍTICO ESTÁ
EN CÓMO SE MANEJAN CUANDO OCURREN. MÁS ESPECÍFICAMENTE, LA PREGUNTA
ES SI EL ADMINISTRADOR LAS UTILIZA DE MANERA CONSTRUCTIVA COMO UNA --
EXPERIENCIA PARA EL SUBORDINADO O PONE ÉNFASIS EN EL ERROR. SI ESTO
ÚLTIMO OCURRE Y OCURRE CON DEMASIADA FRECUENCIA LOS SUBORDINADOS ES-
TARÁN CONDICIONADOS A RESISTIRSE A LOS INTENTOS DE DELEGACIÓN POSTE-
RIORES.

LA RESISTENCIA A LA DELEGACIÓN TAMBIÉN OCURRE SI LOS SUBORDINA-
DOS ESTAN SOBRECARGADOS DE TRABAJO Y ADEMÁS HAY CONFUSIÓN EN LA UNI-
DAD COMO RESULTADO DE UNA MALA ORGANIZACIÓN. CUANDO ESTA SITUACIÓN
EXISTE, POR LO GENERAL HAY UNA ADMSFERA ENFERMIZA TOTAL QUE TIENDE
A ORIGINAR SÓLO UNA IMPLICACIÓN MÍNIMA.

(LA AUTOEVALUACION DE LA DELEGACION EFECTIVA SE
ENCUENTRA EN LA PAG. No. 120 DEL CUADERNO DE EJERCICIOS)

CUADERNO DE EJERCICIOS .

MODULO No. 1
CUADERNO DE EJERCICIOS.

COMO CONVERTIRSE EN UN EJECUTIVO EXITOSO

UNIDAD No. 1
OBJETIVOS

UNIDAD No. 2
OBJETIVOS

UNIDAD No. 3
OBJETIVOS

UNIDAD No. 4
OBJETIVOS

UNIDAD No. 1
DETERMINAR LAS PRINCIPALES FALLAS DE LOS EJECUTIVOS
TRADICIONALES.

FALLA 1 : _____

FALLA 2 : _____

FALLA 3 : _____

FALLA 4 : _____

FALLA 5 : _____

FALLA 6 : _____

FALLA 7 : _____

FALLA 8 : _____

FALLA 9 : _____

UNIDAD No. 2

IDENTIFICAR LAS FUNCIONES DE UN EJECUTIVO EN UNA ORGANIZACIÓN MODERNA.

FUNCIÓN No. 1 _____

FUNCIÓN No. 2 _____

FUNCIÓN No. 3 _____

FUNCIÓN No. 4 _____

FUNCIÓN No. 5 _____

FUNCIÓN No. 6 _____

FUNCIÓN No. 7 _____

UNIDAD No. 3

IDENTIFICAR LAS CONDICIONES BÁSICAS QUE DEBEMOS PROPOR-
CIONAR A LA INSTITUCIÓN O EMPRESA PARA EL ÓPTIMO DESEN-
VOLVIMIENTO DEL EJECUTIVO.

CONDICIÓN No. 1 _____

CONDICIÓN No. 2 _____

CONDICIÓN No. 3 _____

CONDICIÓN No. 4 _____

UNIDAD No. 4

DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONALIDAD EXI-
TOSA.

CARACTERÍSTICA No. 1 _____

CARACTERÍSTICA No. 2 _____

CARACTERÍSTICA No. 3 _____

CARACTERÍSTICA No. 4 _____

CARACTERÍSTICA No. 5 _____

CARACTERÍSTICA No. 6 _____

CARACTERÍSTICA No. 7 _____

CARACTERÍSTICA No. 8 _____

CUESTIONARIOS :

EL EJECUTIVO EXITOSO DEBE POSEER O DESARROLLAR ENTRE OTROS LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS EN SU PERSONALIDAD.

- 1.- EL ESPÍRITU DE _____
- 2.- PERSONALIDAD _____
- 3.- _____ Y ESPÍRITU CREADOR.
- 4.- ALTO GRADO DE _____
- 5.- MAYOR _____ DE TRABAJO.
- 6.- _____ EN EL MANEJO FINANCIERO.
- 7.- CAPACIDAD PARA TOMAR _____
- 8.- _____ DISPOSICIÓN.

EN LAS CUESTIONES PLANTEADAS CON LOS NOS. 1 AL 7, SOLAMENTE -
ES CORRECTA UNA DE LAS ALTERNATIVAS QUE SE OFRECEN COMO RESPUESTA.
EN LA CUESTIÓN NO. 8 LOS CONDICIONAMIENTOS NECESARIOS SON VARIOS
DE LOS QUE FIGURAN EN LA LISTA. MARQUE CON UNA SEÑAL LAS ALTERNA-
TIVAS VÁLIDAS.

1.- UNA FUNCIÓN BÁSICA DE UN EJECUTIVO MODERNO ES:

- CUMPLIR SU RESPONSABILIDAD COMO LA VENÍA HACIENDO SU PREDECESOR.
- ESTAR DISPUESTO A SOLUCIONAR TODOS LOS PROBLEMAS, SEGÚN SE VAYAN PRESENTANDO.
- FIJAR LAS METAS, ESTABLECER LOS OBJETIVOS Y DETERMINAR LAS PRIORIDADES QUE MÁS BENEFICIEN A SU ORGANIZACIÓN.

2.- UNA VEZ DEFINIDAS LAS METAS, OBJETIVOS Y PRIORIDADES EL EJECUTIVO MODERNO DEBE:

- MANTENERLAS EN SECRETO YA QUE NO ES CONVENIENTE QUE LA COMPETENCIA O SUS RIVALES LA CONOZCAN.
- REUNIR A UN GRUPO SELECTO DE PERSONAS Y DÁRSELAS A CONOCER.
- DIVULGARLAS A TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS PERSONAS HACIA QUIENES ESTÁ ORIENTADA SU ACTIVIDAD.

3.- PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, EL EJECUTIVO PUEDE SER LO SIGUIENTE:

- TRABAJAR ÉL Y SU PERSONAL UNA HORA MÁS AL DÍA
- ORGANIZAR SU INSTITUCIÓN O EMPRESA DOTÁNDOLA DE UNA ESTRUCTURA OPERATIVA EFICIENTE.
- CONTRATAR MÁS PERSONAL.

4.- ADEMÁS DE ESTABLECER UNA EFICIENTE ESTRUCTURA OPERATIVA EL EJECUTIVO MODERNO NECESITA:

- CAMBIAR A UN LOCAL MÁS AMPLIO.
- FORMAR UN CUADRO DE PERSONAL DEBIDAMENTE CALIFICADO Y MOTIVADO.
- INSTALAR EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.

5.- LA ESTRUCTURA OPERATIVA EFICIENTE Y EL CUADRO DE PERSONAL ELEGIDO DEBE SOMETERLO EL EJECUTIVO MODERNO A:

- UN CONTROL PERIÓDICO DE SUS FUNCIONES CON LAS CORRECCIONES QUE SEAN NECESARIAS.
- UN RÉGIMEN DE LIBERTAD DE ACCIÓN, CON EL OBJETO DE EVITAR BUROCRACIA.
- UN PROCESO DE REGLAMENTACIÓN CON EL OBJETO QUE NO PUEDAN PRODUCIRSE CAMBIOS DE NINGUNA NATURALEZA.

6.- PARA OBTENER RESULTADOS ÓPTIMOS EL EJECUTIVO MODERNO DEBE:

- DEJAR QUE EL PERSONAL HAGA LO QUE QUIERA.
- MANTENER UNA DISCIPLINA QUE SANCIONE A LOS QUE NO CUMPLEN Y RECOMPENZA A QUIENES DESARROLLEN SU LABOR EFICAZMENTE.

- ESTABLECER RIGIDOS CONTROLES A LA HORA DE LLEGAR EL PERSONAL.

7.- CON RESPECTO A SUS SUPERIORES Y COLEGAS LA FUNCIÓN DEL EJECUTIVO MODERNO ES:

- IGNORARLOS.
- NO ACEPTAR NINGUNA RECOMENDACIÓN.
- OBTENER SU CONFIANZA Y COLABORACIÓN.

8.- EL EJECUTIVO MODERNO NECESITA DE LA ORGANIZACIÓN EN QUE TRABAJA:

- QUE LE DEN LA MAYOR LIBERTAD PARA IMPROVISAR EN SU TRABAJO.
- QUE NO LE LIMITEN SU RESPONSABILIDAD CORRESPONDIENTE.
- QUE NO LE LIMITEN EN SU DESEMPEÑO, PUDIENDO PARTICIPAR EN TODA LA ORGANIZACIÓN.
- QUE HAYA UNA PERSONA QUE SEA LA QUE TIENE LA ÚLTIMA PALABRA Y QUIENES TODOS ACUDAN, EN CASO DE AYUDA.
- QUE LE ESTABLEZCA EN FORMA PRECISA OBJETIVOS, MEDIOS A SU DISPOSICIÓN Y LA FORMA EN QUE MEDIRÁN SU GESTIÓN.
- QUE EXISTA UNA ESTRUCTURA DESENTRALIZADA A CARGO DE PERSONAS RESPONSABLES Y CON AUTORIDAD.
- QUE TODAS TENGAN DERECHO A DAR ORDENES.
- QUE TODOS TENGAN SUELDOS IGUALES.
- QUE TODOS SEAN JEFES.
- QUE EXISTA POSIBILIDAD DE PROMOCIÓN Y QUE SE RECONOZCAN LOS MÉRITOS.

EL SR. LÓPEZ, COMETIÓ UNA SERIE DE ERRORES ADICIONALES, MARQUE LOS QUE SE RELACIONAN EN LA SIGUIENTE LISTA.

- LO MÁS IMPORTANTE EN LA PLANTA ES LA ATENCIÓN A LOS AGRI- CULTORES.
- UN BUEN EJECUTIVO DEBE HACER TODAS LAS CUENTAS PERSONALMEN- TE DE SU ORGANIZACIÓN.
- ES IMPORTANTE QUE EL EJECUTIVO DÉ EL EJEMPLO Y SEA EL PRI- MERO EN LLEGAR AL TRABAJO.
- UN BUEN OBRERO DEBE TENER LA OPORTUNIDAD DE ASCENDER EN LA PLANTA, AUNQUE NO TENGA LA INFORMACIÓN ADECUADA PARA ELLO.
- ES CONVENIENTE QUE EGRESADOS UNIVERSITARIOS HAGAN SUS TÉ-- SIS ABORDANDO PROBLEMAS DE LA EMPRESA.
- ES NECESARIO AHORRAR AL MÁXIMO PARA COMPETIR, EL REEMPLA-- ZAR AL ING. ENRIQUE FIERRO POR EL SR. PEDRO URRIETA, CONSI- DERÓ A LA EMPRESA UNA CONSIDERABLE ECONOMÍA.
- LA INTRODUCCIÓN DE O-ROS PRODUCTOS EN LA PLANTA ES POCO - CONVENIENTE YA QUE SÓLO LA ESPECIALIZACIÓN PERMITE ALTOS - RENDIMIENTOS ECONÓMICOS.
- EL TRATO AUTORITARIO ES EL ÚNICO QUE MANTIENE LA DISCIPLI- NA Y EL BUEN COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL.
- CUANDO SE EMITEN OPINIONES NEGATIVAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN SE DEBE RESPONDER EN FORMA ENÉRGICA Y VIOLENTA.

CUESTIONARIO DEL CASO PRACTICO.

FRANCISCO LÓPEZ, PRESENTA LA MAYOR DE LAS FALLAS QUE APARECEN EN LA SECCIÓN, COMPLETE LAS FRASES DE LA SIGUIENTE LISTA QUE IDENTIFICAN TALES FALLAS.

- 1.- NO TIENE _____, _____ Y OBJETIVOS QUE LE PERMITAN APROVECHAR LAS _____ QUE OFRECE EL MERCADO PARA SU PLANTA.
- 2.- NO TIENE LOS _____ NECESARIOS, NI TAMPOCO LA DISPOSICIÓN PARA ADQUIRIRLOS.
- 3.- NO HA INTRODUCIDO TÉCNICAS QUE LE PERMITAN UN USO ÓPTIMO DEL _____.
- 4.- NO TIENE RESPONSABILIDAD PARA TRANSFERIR RESPONSABILIDADES O TAREAS, LO QUE DISTRAE DE FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DE _____.
- 5.- NO PLANIFICA APROPIADAMENTE SUS _____ NI SE ESFUERZA POR LOGRAR UNA _____ ORGANIZACIÓN EFICIENTE.
- 6.- NO CUMPLE ADECUADAMENTE SU _____ EN LA FORMA DE _____.
- 7.- NO APROVECHA ADECUADAMENTE SU _____.
- 8.- NO MANEJA LAS _____ PARA OBTENER LA MÁXIMA COLABORACIÓN DE SU PERSONAL Y UNA _____ POSITIVA EN EL EXTERIOR.

MODULO No. 2

COMO PLANIFICAR Y MEJORAR LA ORGANIZACION

LOS OBJETIVOS DE ESTA UNIDAD SON LOS SIGUIENTES:

UNIDAD 1.

OBJETIVO: DETERMINAR LAS ETAPAS EN LA PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

UNIDAD 2.

OBJETIVO: DETERMINAR OCHO FACTORES DE ÉXITO DE UN PLAN.

UNIDAD 1.

DETERMINAR LAS ETAPAS EN LA PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

ETAPA 1 : _____

ETAPA 2 : _____

ETAPA 3 : _____

ETAPA 4 : _____

UNIDAD 2.

DETERMINAR OCHO FACTORES DEL ÉXITO DE UN PLAN.

FACTOR 1. _____

FACTOR 2. _____

FACTOR 3. _____

FACTOR 4. _____

FACTOR 5. _____

FACTOR 6. _____

FACTOR 7. _____

FACTOR 8. _____

CUESTIONARIO

- 1.- LAS EMPRESAS TRADICIONALES PLANIFICAN SOLO POR _____
- 2.- LOS EJECUTIVO MODERNOS CONSIDERAN LA PLANIFICACIÓN COMO UNA FORMA DE CONDUCTA _____.
- 3.- LA PRIMERA ETAPA DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ES LA DETERMINACIÓN DE LOS _____.
- 4.- EL EJECUTIVO MODERNO SE APLICA AL DICHO: "SEA REALISTA, PLANIFIQUE LO _____ PARA SU ORGANIZACIÓN.
- 5.- PARA ASEGURAR EL ÉXITO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ES DECISIVA LA CORRECTA _____ DE LOS RECURSOS _____.
- 6.- EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEBE ESTIMULAR ACTIVIDADES _____.
- 7.- PARA QUE UN PLAN SEA UN ÉXITO,
 - SU CONTENIDO DEBE SER _____.
 - DEBE SER SUFICIENTEMENTE _____.
 - DEBE SER _____.
 - EN SU ELABORACIÓN DEBEN PARTICIPAR LOS DIFERENTES _____ DE PERSONAL.
 - DEBE LOGRAR _____ DE TODO EL PERSONAL.

MODULO No. 3

ENFOQUE DE LA DELEGACION EFECTIVA

AUTOEVALUACIÓN DE LA DELEGACIÓN EFICAZ.

ENCIERRE EN UN CIRCULO LA LETRA DE LA RESPUESTA CORRECTA O INDIQUE (F) FALSO O (V) VERDADERO, EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE O DE LA RESPUESTA ADECUADA.

- 1.- LA DELEGACIÓN PERMITE AL ADMINISTRADOR CONCENTRARSE POR COMPLETO EN LOS DETALLES DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS _____
- 2.- LOS TRES PASOS NECESARIOS PARA UNA DELEGACIÓN EFICAZ SON:
 - A) ASIGNACIÓN _____
 - B) OTORGAR _____
 - C) CREAR _____
- 3.- EL GRADO DE DELEGACIÓN DENTRO DE UN DEPARTAMENTO LO DETERMINA LAS RELACIONES DE UN ADMINISTRADOR CON SUS SUPERIORES _____
- 4.- UN ADMINISTRADOR QUE PIENSE QUE SUS SUBORDINADOS (EJECUTIVOS - JUNIORS) DEBEN ASUMIR LA RESPONSABILIDAD, CONCENTRARÁ SUS ESFUERZOS EN METAS Y OBJETIVOS MÁS AMPLIOS _____.
- 5.- DELEGACIÓN:
 - A) CONTRIBUYE AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE _____
 - B) UTILIZA LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DE _____
 - C) PERMITE QUE EL ADMINISTRADOR _____
- 6.- ¿CUAL DE LAS CONDICIONES SIGUIENTES SUGIERE UNA SITUACIÓN EN LA CUAL NO SE ESTÁ PRACTICANDO UNA DELEGACIÓN EFICAZ?
 - A) LOS SUBORDINADOS TIENEN ALGUNA ACEPTACIÓN ILIMITADA DEL DESEMPEÑO REAL DEL TRABAJO _____

B) LOS SUBORDINADOS ESTÁN INVOLUCRADOS EN LA FORMULA-
CIÓN DE PLANES PARA LOGRAR RESULTADOS _____

C) LOS SUBORDINADOS TIENEN MÁS POCAS Y MÁS VARIADAS -
TAREAS _____

- 7.- SIN DELEGACIÓN, EL ADMINISTRADOR NUNCA CONOCERÁ LAS VERDADERAS -
CAPACIDADES DE SUS SUBORDINADOS _____.
- 8.- LA OBLIGACIÓN INFLUYE HACIA ABAJO _____.
- 9.- UN SUBORDINADO PUEDE ACEPTAR O RECHAZAR LA OBLIGACIÓN _____
- 10.- AL OTORGAR AUTORIDAD LA BASE DE APOYO CONTINUO IMPLICA AYUDAR AL
SUBORDINADO A QUE APRENDA CÓMO LOGRAR LOS RESULTADOS _____

RESPUESTAS DE LA EVALUACIÓN.

- 1.- F, A.) RESPONSABILIDAD B.) AUTORIDAD C.) OBLIGACIÓN 3.- F
4.- V 5.- A.) SUBORDINADOS B.) SUBORDINADOS C.) ADMINISTRE
6.- C 7.- V 8.- F 9.- F 10.- V

MODULO No. 3

CUESTIONARIO

DIBUJAR UNA LÍNEA A LOS CONCEPTOS QUE SE CORRESPONDAN, PUE-
DEN SER MÁS DE UNA LÍNEA.

- 1.- "DELEGAR ME LLEVA MÁS TIEMPO QUE HACERLO YO MISMO"
- 2.- "LOS ERRORES SON DEMACIADOS COSTOSOS"
- 3.- "CON DEMACIADA FRECUENCIA LOS SUBALTERNOS CARECEN DE EXPERIENCIA"
- 4.- "LOS SUBALTERNOS A MENUDO SON ESPECIALISTAS, SIN EL CONOCIMIENTO TOTAL QUE LAS DECISIONES REQUIEREN.
- 1.- "LA UNICA MANERA DE QUE EL SUBORDINADO OBTENGA LA EXPERIENCIA NECESARIA ES MEDIANTE LA PRÁCTICA.
- 2.- "SIN DELEGACIÓN NO PUEDE HABER APRENDIZAJE"
- 3.- "SE PUEDE MANTENER EL CONTROL ADMINISTRATIVO MEDIANTE REVISIONES PERIÓDICAS"
- 4.- PARA LOGRAR LA ESTABILIDAD LA ORGANIZACIÓN DEBE ADIESTRAR A CADA EMPLEADO.
- 5.- "UN ADMINISTRADOR QUE NO DELEGA SE VE ABRUMADO CON DETALLES DE DÍA A DÍA.

AUTOEVALUACION.

LLENE LOS ESPACIOS CORRESPONDIENTES CON V SI ES VERDADERA O F SI ES FALSA.

- 1.- LA DIFERENCIA ENTRE DELEGACIÓN Y ABDICACIÓN ES QUE LA DELEGACIÓN IMPLICA UN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD CONTINUO Y ALGÚN CONTROL - DE LA ACTIVIDAD QUE SE DELEGA. _____
- 2.- LA DELEGACIÓN EFICAZ EMPIEZA CON UNA ACTITUD _____ POSITIVA ACERCA DE LA GENTE Y LA REACCIÓN DE ÉSTA AL TRABAJO.
- 3.- LA PARTE MÁS IMPORTANTE AL ASIGNAR RESPONSABILIDAD ES ESPECIFICAR QUE _____ SE ESPERAN DESPUES DE QUE UN EMPLEADO - DESEMPEÑE EL TRABAJO.
- 4.- EL PROCESO DE OTORGAR AUTORIDAD SE PUEDE DIVIDIR EN DOS FASES:
 - A.) UNA FASE DE _____ PRELIMINAR Y
 - B.) UNA FASE DE _____ CONTINUO.
- 5.- LA EVIDENCIA SUGIERE QUE EN MUCHOS CASOS EL PROBLEMA NO ES EL DE ENCONTRAR PERSONAL MÁS CALIFICADO, SINO EL DE UNA MEJOR UTILIZACIÓN DE LOS TALENTOS CON QUE CUENTA YA LA EMPRESA. _____
- 6.- LA DELEGACIÓN REQUIERE QUE UN ADMINISTRADOR AYUDE A SUS SUBORDINADOS A IDENTIFICAR Y A SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS _____
- 7.- CUANDO HAY DELEGACIÓN, SI EL ADMINISTRADOR ARREGLA _____, PERIODICAS, PUEDEN MANTENER _____ Y EVITAR ERRORES COSTOSOS.
- 8.- LOS MOTIVOS DEL POR QUÉ LOS SUBORDINADOS NO SIEMPRE ACEPTAN LA DELEGACIÓN ESTÁN BÁSICAMENTE ASOCIADOS CON _____.

- 9.- LOS MOTIVOS QUE CON FRECUENCIA DAN LOS ADMINISTRADORES PARA NO DELEGAR POR LO GENERAL SON LEGÍTIMOS _____
- 10.- LA MEJOR MANERA DE APRENDER A DELEGAR ES MEDIANTE. _____

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

FEORGE S. ODIORNE, ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS
MÉXICO 1975 ED. LIMUSA.

DR. LAURENCE J. PETER Y RAYMUND HULL. EL PRINCIPIO DE
PETER. MÉXICO 1979 ED. ROTATIVA.

HENRY FAYOL ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (PRINCIPIOS)
ARGENTINA, ED. ATENEA.

KOONTZ Y O'DONNEL. CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA
MÉXICO 1972 ED. GRAW HILL.

AMERICAN KNOW HOW INSTITUTE. EL KNOW HOW AMERICANO PARA
EJECUTIVOS.

BURT D. SCANLAN. ADMINISTRACIÓN, CURSO PARA NUEVOS GE-
RENTES. MÉXICO ED. LIMUSA.

