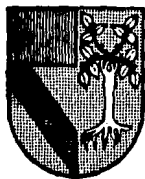


308902

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

3  
2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ADMINISTRACION EN LA PRACTICA A TRAVES DEL  
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE EJECUTIVOS

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS

HEIDI DIANA FRITZ MACIAS

PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

México, 1987



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INDICE

Pág.

### INTRODUCCION

1

### CAPITULO I ADMINISTRACION GENERAL

Importancia de la administración	2
Concepto de administración	4
Características de la administración	5
Elementos de la administración	7

### CAPITULO II ADMINISTRACION EN LA PRACTICA

Surgimiento del pensamiento administrativo moderno	12
La organización en México	17
Administración de empresas privadas	18
Principios y oportunidades de la administración	21

### CAPITULO III ENFOQUE DE SISTEMAS EN LAS EMPRESAS

Evolución de los sistemas administrativos	23
Concepto y representación de un sistema	24

## **CAPITULO IV ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO**

Generalidades	27
La evolución del entrenamiento y desarrollo	29
Adiestramiento para el personal	31
Programa de entrenamiento y desarrollo de ejecutivos	35
Principios para el éxito de un programa	38
Métodos de entrenamiento y desarrollo para ejecutivos	41
Características del método de rotación de puestos	43

## **CAPITULO V CASO PRACTICO DE UN MODELO DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS**

Antecedentes	47
Objetivo del programa de desarrollo de ejecutivos	48
Características del modelo	48

## **CAPITULO VI APOYOS A LA FUNCION DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO**

Pruebas para entrenamiento y desarrollo	61
Evaluación del entrenamiento	63
Factores relacionados con la función de entrenamiento y desarrollo	65

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>67</b>
---------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>71</b>
---------------------	-----------

**INTRODUCCION**

## INTRODUCCION

Actualmente la demanda de administradores competentes en las distintas organizaciones va en aumento, requiriéndose cada vez de una mejor preparación para ocupar puestos clave en las mismas. Lo anterior se deriva del hecho de que las funciones requeridas y el logro de los objetivos preestablecidos se consiguen con y a través de grupos de personas.

Por lo anterior, los programas de entrenamiento de ejecutivos que se llevan a cabo en las organizaciones lograrán desarrollar mejor el desempeño de sus miembros, brindándoles además la oportunidad de lograr su autorealización y la satisfacción personal de quienes participen en él.

Dentro de los programas de entrenamientos y desarrollo de ejecutivos se encuentran los cursos, seminarios, casos y los programas de rotación de puestos. Estos últimos son de gran utilidad para las organizaciones interesadas en el desarrollo de su personal; además constituyen un medio muy conveniente para introducir a los recién graduados en el mundo empresarial, ya que se ponen en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en la universidad y se desarrollan las habilidades personales logrando así la excelencia ejecutiva.

**CAPITULO I**

**ADMINISTRACION GENERAL**

## Importancia de la Administración

La administración tiene gran importancia porque se da donde quiera que existe un organismo social, sin importar su tamaño. Para las entidades grandes esta disciplina es esencial por su magnitud y complejidad y en el caso de las empresas pequeñas y medianas, la administración va a ser su fuerza principal de competencia al coordinar los recursos disponibles de una manera óptima, encauzando los esfuerzos y orientando las técnicas hacia el logro de los máximos rendimientos y la satisfacción de las necesidades existentes a nivel individual y social de una empresa.

Otro aspecto a mencionar sobre la importancia de la administración, es el relativo a la productividad que se obtendrá con un correcto manejo administrativo, permitiéndose así el desarrollo y crecimiento de cualquier tipo de empresa.

La productividad es el lograr lo máximo con los recursos disponibles a través de la eficiencia; comprende la relación que existe entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos materiales, técnicos y humanos requeridos para generarlos. Con la productividad se reduce el índice de desempleo, aumentan los salarios reales, se incrementan las utilidades, mejora el nivel de vida de las personas y preserva el sistema de libre empresa. Además se reduce la inflación al haber un respaldo de producción de bienes sin necesidad de aumentar los precios en forma generalizada. La productividad se puede implantar por medio de un programa en la empresa, contando con información, apoyo de la dirección, un coordinador, la definición de objetivos que sean reales, alcanzables y estén de acuerdo al giro de la empresa.



Por lo anterior se puede deducir que la productividad de una empresa va a ser la suma de la productividad de cada persona en todas las áreas y que ésto puede extenderse diciendo que la productividad de cada unidad administrativa en suma, nos da la productividad de una nación.

Se ha dicho mucho que la administración es el elemento crítico en el progreso de una nación, ya que tanto el desarrollo económico, como el social, son impulsados por la administración. "Por lo demás, no hay sustituto para la administración" (1). La calidad de ésta va a estar muy relacionada con los resultados que se obtengan y el éxito de un organismo social depende de su buena administración (2).

Dentro de las características de la administración, está como principal la siguiente:

- Es universal; dentro de la universalidad está la administración como parte de todo organismo social, ya que en todos ellos debe existir una coordinación sistemática de sus elementos y sus medios. Se puede pensar en todo tipo de organismos en los que se aplica la administración y que pueden ser empresas, hospitales, escuelas, gobierno, asociaciones, etc.

Indirectamente toda persona utiliza la administración a lo largo de su vida y en cada día de ella al organizarse, planear, rectificar y al administrar sus esfuerzos y su tiempo.

(1) TERRY, Principios de Administración, pág. 23

(2) Cfr. REYES PONCE, Administración de Empresas, pág. 28

## Concepto de Administración

La administración puede entenderse desde muchos puntos de vista, sobre todo con distintos enfoques. Por un lado se refiere al establecimiento y logro de objetivos, es también la coordinación de los recursos de manera óptima, trata además de satisfacer necesidades individuales y empresariales, pero sobre todo tiende a planear y ejecutar mediante la formación de grupos de trabajo dentro de las organizaciones.

Por lo mencionado anteriormente, se debe imaginar todo lo que abarca, ya que toma en cuenta aspectos financieros y económicos, políticos, sociales, religiosos y toda corriente que el medio ambiente acarree. Se necesita por tanto, estar en continuo contacto con la competencia, clientes, gobierno, instituciones y organismos de servicios para ir logrando una superación.

Se puede decir que la administración siempre es actual porque se debe ir adaptando a las distintas circunstancias que se presentan y dentro de ellas trata de obtener los mayores beneficios.

La administración científica incluye una revolución mental de administradores y trabajadores para conseguir la cooperación y paz en sustitución a la discordia y guerra que antes se daba (1). Se ha dado gran importancia a la calidad, la tecnología, la estadística, desarrollo de grupos y técnicas de motivación entre otros, para conseguir la productividad que es base de la administración.

(1) Cfr. DEMING, Las 14 Recomendaciones a los Directivos, pág. 16

Ahora ya no basta con llevar a cabo el proceso administrativo, se requiere de una mejora continua en cada actividad y en la administración de las labores que lleven a cabo las personas. Es muy recomendable establecer un proceso con ayuda de los diagramas de flujo, pero la utilización exitosa de cualquier método no puede darse sin la aplicación completa de otras disciplinas involucradas en una empresa.

### Características de la Administración

- Tiene una finalidad; la administración siempre debe tener como propósito o finalidad el logro del objetivo general de un organismo que dé validez a la misión del mismo y que subordine objetivos departamentales al fin común o general que los englobe a todos, teniendo además presente que se van a buscar los mejores resultados y la máxima eficiencia a través de la coordinación de los recursos disponibles en dicha organización, contándose entre ellos los elementos materiales, técnicos, de capital, administrativos y los humanos con todas sus implicaciones.

Así se logra mucho más que si los propósitos individuales fueran sumados, ya que los esfuerzos unidos en armonía, van a brindar los satisfactores deseados y las utilidades esperadas en un menor tiempo y a un menor costo.

- Es específica; los fenómenos administrativos son específicos en cada caso y distintos para toda organización. Se tiene siempre un caso concreto o particular para cada

situación. Ante este panorama se espera de cada administrador su capacidad para captar todas las ventajas que es capaz de brindar la misma para distintas circunstancias.

- Es participativa; a lo que se refiere esta característica es que la administración se logra a través de la participación de todos los miembros de una organización a diferente nivel y complejidad. Uno de los aspectos dentro de la administración, es el lograr resultados mediante los esfuerzos de otros y con ello se entiende que una persona no va a abarcar las funciones relacionadas, sino que va a distribuirse la labor entre las demás personas, tratando con ello de no centralizar las decisiones; sino al contrario, delegar responsabilidades y hacer partícipes a todos los miembros de la administración de una entidad en la que ellos van a sentirse más integrados y más comprometidos.

- Tiene unidad temporal; ésto se refiere a que en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos, se dan en cualquier momento de la vida de una empresa y al mismo tiempo. Esto quiere decir que no por estar en alguna etapa del proceso administrativo no se va a llevar simultáneamente a cabo otra de ella. Más bien el proceso administrativo se ha dividido para su estudio y mejor comprensión, pero en realidad constituye una interacción de la planeación, dirección, organización y control, que difícilmente se encuentran desligados unos de otros en tiempo y espacio.

- Es intangible; "ha sido llamada la fuerza invisible" (1). La mayor parte de la administración no puede detectarse sino hasta que se han producido sus efectos al

(1) TERRY, op. cit., pág. 30

contemplarse los resultados obtenidos a través de ella. La fuerza que genera, la coordinación y otros factores relacionados no tienen posibilidad de ser medidos y pasan inadvertidos durante su presencia a lo largo del desarrollo de la administración. Sin embargo el carecer de éstos sería fácilmente detectable ante la presencia de una serie de resultados insatisfactorios.

- Ejerce una influencia; de acuerdo a la forma de llevar a cabo la administración, se va a ejercer un impacto tanto dentro de una organización, como externamente en el ambiente que le rodea. En forma interna se trata de que las personas estén motivadas en el trabajo para que sus esfuerzos rindan más y ellos estén más satisfechos, se trata también de orientarlos de manera que adopten los objetivos de la compañía como propios y estén más comprometidos con ella. De manera externa, la influencia de una buena administración se traduce en un ambiente cordial y de conciliación de intereses, con lo que se puede conseguir mayor comprensión entre las diversas empresas y gobierno, y en general una adecuada relación e interacción con el macroambiente que rodea a la administración y que es parte de la vida de un país.

## **Elementos de la Administración**

Como una forma de aplicar mejor la administración se pueden distinguir los elementos que la conforman, aunque de hecho éstos no son fácilmente separables.

Entre los diversos criterios para distinguir y separar los elementos de la administración, están el de la American Management Association y que establece los siguientes:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Control

Como una forma tripartita de establecer el proceso administrativo.

Otra clasificación es aquella dada por Fayol (1).

- 1.- Preveer
- 2.- Organizar
- 3.- Mandar
- 4.- Coordinar
- 5.- Controlar

Una muy generalizada es la división en cuatro partes como la estableció Terry (2).

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Ejecución
- 4.- Control

Aquí la ejecución puede sustituirse indistintamente por el término de dirección.

(1) Cfr. REYES PONCE, op. cit., pág. 58

(2) Cfr. REYES PONCE, op. cit., pág. 59

Cada etapa tiene su conjunto de especificaciones que cumplen las partes del proceso, ya sea que éste se divida en tres, cuatro, o más elementos.

Para comentar la planeación, se explica que consiste en determinar el curso concreto de acción que habrá de seguirse, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos para su realización. Esta es una actividad fundamental de la administración y es el punto de partida lógico para realizar cualquier actividad.

Como una definición formal de planeación se tiene la siguiente:

"Es la selección y realización de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y la formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados" (1).

La planeación consta de políticas que orientan la acción, métodos o secuencias de operación y programas para fijar tiempos determinados, presupuestos y pronósticos. Es muy importante relacionar el tiempo con la planeación para poder ubicarse en lapsos por actividad y se puedan utilizar los modelos existentes para llevarla a cabo y poder así obtener las ventajas que brinda su aplicación. Aquí juega un papel muy importante la información que se tenga en cantidad y calidad requerida.

(1) TERRY, op. cit., pág. 202

En cuanto a la organización, ésta se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social. En la organización se especifican las jerarquías, fijando la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel y las funciones, determinando las actividades necesarias para lograr el fin de la organización.

La palabra organización se deriva de organismo, que significa entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una y otra esté dirigida por su relación con el todo.

Es de gran importancia la organización para crear un marco en el que se apliquen las funciones adecuadamente evitando su duplicidad, manteniendo un orden y relaciones adecuadas entre los diversos puestos de las diferentes áreas de una empresa.

La dirección es el impulsar y guiar las acciones del personal para lograr con eficacia lo propuesto y lo planeado. Consta la dirección de la autoridad como un factor a delegarse positivamente entre los subordinados, de manera que se comparta la responsabilidad con ellos y se les deje actuar libremente en un campo determinado.

Otro aspecto es el de la comunicación, dentro del dirigir, para que la información fluya adecuadamente por los canales de la empresa y proporcione a la dirección la herramienta indispensable para la toma de decisiones. Un buen sistema de comunicación le va a ser de gran utilidad a la dirección para poder mantener una supervisión adecuada que es otro elemento a



considerar como una revisión a las actuaciones del personal y una forma de apoyo al mismo a la hora de la realización de las actividades asignadas.

Al hablar de dirección es indispensable tomar en cuenta las necesidades humanas, ya que es precisamente al hombre al que debe dirigirse y no a los demás recursos de una empresa. Se pueden utilizar ciertas técnicas al respecto como sería la motivación, influencia de grupo, diversos estilos de dirección, comportamiento individual y grupal y otros que buscan lograr la mejor actuación de un director al cumplir su función.

El control debe establecer sistemas que permitan medir los resultados en relación a los esperados y en su caso, modificar y corregir los planes de acuerdo a las nuevas tendencias que se van presentando.

Lo que se busca mediante el control es la preparación para el futuro, una vez que se han determinado nuevos planes, estándares, normas y otras herramientas que permiten la interpretación de los resultados obtenidos.

Es de gran importancia tener controles que van a constituir un sistema de retroalimentación en que se van a detectar las fallas ocurridas para evitarlas en un futuro y corregir con ello los posibles errores que hayan existido en la actuación. Una característica muy importante al respecto, es que dicho control sea objetivo para contar con datos exactos, verdaderos y válidos que deben obtenerse periódicamente. Entre otras cosas, dichos controles deben ser flexibles por posibles cambios en los planes y que se culmine una acción correctiva que es su propósito y fin.

## **CAPITULO II**

### **ADMINISTRACION EN LA PRACTICA**

## Surgimiento del pensamiento administrativo moderno

En la actualidad la inquietud del hombre está en cómo administrar sistemas de personas y de máquinas para obtener calidad, productividad y logro de la ventaja competitiva (1).

Se está pensando en introducir en las empresas programas del tipo de círculos de calidad, sistemas flexibles de fabricación, administración participativa y otros que pueden implantarse, esperando obtener mejoría en cuanto a la productividad individual y colectiva dentro de la administración. La posibilidad de ser exitosos con los programas antes mencionados, es debido a que, la organización acepta el cambio y lo aprovecha favorablemente con los programas antes mencionados.

Cuando se requieren cambios, éstos se conocen más rápidamente y con mayor exactitud por la gente que está involucrada con los mismos, así podría aprovecharse ésto y conseguir información, observaciones y hasta la interpretación que pueda hacerse de la situación que se tiene. Puede esperarse que al aceptar el cambio, se aumente la calidad de los procesos de una empresa y con ello la productividad y la competitividad. A este respecto puede afirmarse que la calidad que se genera en un producto o servicio mas que inspeccionarse debe constituirse por medio del trabajo mejorado.

El camino para permanecer competitivamente en el mercado, es buscar continuamente la mejora de la calidad del producto. Para ello todo ejecutivo debería elaborar unas metas de calidad para cada área de una organización.

(1) DEMING, op. cit., pág. 167

A manera de complementar las ideas anteriormente citadas y para definir la labor de un administrador, se tienen los siguientes puntos:

1.- Proporcionar continuidad y consistencia a los objetivos; el administrador debe decidir hacia qué tipo de organización se quiere conducir a la empresa. Las metas van a ser interpretadas por los trabajadores y dicha interpretación determinará la forma en que se comporten. El administrador además de establecer el objetivo, debe hacer todo lo posible para asegurar su cumplimiento, permitiendo los cambios que sean necesarios para ello.

2.- Hacer que todos los integrantes de la organización comprendan lo que desea el cliente; el ejecutivo debe de ser responsable de que los resultados de las investigaciones al respecto se definan y pongan en práctica.

3.- Diseñar, hacer y tratar de vender; el ejecutivo debe involucrarse en las tareas relativas al diseño, prueba, investigación, etc, de un bien o servicio para que sea brindado al cliente y lo satisfaga.

4.- Mejorar la calidad de los productos de la empresa; se puede lograr lo anterior con una relación estrecha entre las partes del sistema y con el entrenamiento de los empleados que deben contribuir en esta relación. En un proceso de alta calidad todo funciona correctamente, el trabajo fluye fácilmente y la productividad aumenta en cuanto al trabajo, capital y la administración.

Otra idea moderna respecto a la administración es que los ejecutivos e involucrados en las decisiones de una empresa deben razonar estadísticamente. La comprensión de la variación es el punto central de la aplicación de la estadística en los negocios. Con base en la experiencia oriental y occidental, es necesario conocer técnicas como son el histograma, gráficas de flujo de proceso, gráfica de Pareto, barras X y Y, correlaciones y otros.

5.- Invitar a los empleados a asociarse en el mejoramiento del sistema; el administrador va a ser responsable del mejoramiento de los sistemas, pero para ello necesita la colaboración de los empleados. La responsabilidad de observar y reunir datos puede delegarse hasta los niveles más bajos de la organización. Las sugerencias de mejora van a funcionar en los casos en que éstas puedan ser adoptadas en todos los niveles, por lo que el ejecutivo debe instalar procedimientos para permitir que el personal las implante, sin desligarse del proceso.

La administración debe proporcionar liderazgo, o los trabajadores no serán capaces de participar con ella en el mejoramiento del sistema. De esta responsabilidad resultan muchos beneficios, entre otros el de una mejora en la calidad de vida del trabajador.

6.- Reemplazar la inspección masiva con control de calidad; se recomienda un control estadístico de la calidad en lugar de una inspección en masa o masiva.

7.- Hacer del mejoramiento continuo una meta de la empresa; manejar en otra forma las metas numéricas y los lemas para motivar a los trabajadores. Este tipo de costumbres deben ser sustituidas por nuevas actitudes en que las personas se inclinen más por las mejoras en la ejecución por convicción y gusto.

8.- Enseñar a los empleados a solucionar problemas; fijar un ejemplo. Los empleados son capaces de resolver por ellos mismos los problemas a partir de su detección y permiten con ello que el ejecutivo no se distraiga de otras labores más importantes. El secreto está en tenerles confianza y enseñarles cómo hacerlo.

9.- Instituir el entrenamiento; evaluar la adecuación del entrenamiento. Los métodos modernos de entrenamiento incluyen evaluación e instrucción en los siguientes aspectos:

- Producción y satisfacción del cliente
- Métodos estadísticos
- Tecnología
- Trabajo en grupos
- Solución de problemas en forma competente

Se trata de establecer qué tipo de adiestramiento sería el más benéfico en cada caso.

10.- Establecer una filosofía de calidad; todo mundo en la organización debe creer que la gerencia está dedicada a la calidad o la organización no la producirá. Toma tiempo lograr hábitos de calidad y se requiere de instrucción y adiestramiento, pero las recompensas valen la pena.

11.- Suspender la práctica de comprar lo más barato; se debe comprar con base en la calidad.

12.- Eliminar temores; el ambiente laboral debe ser de total tranquilidad para quienes son miembros de una empresa, ya que cualquier temor puede desviar la concentración del personal y disminuir el rendimiento.

Además de los puntos mencionados, como una tendencia existente entre personas que desean mejorar su forma de administrar existen ciertas situaciones a considerar: debe existir constancia en la productividad y en la calidad, para ello se debe empezar por un cambio en las formas de pensar y en las actitudes de las generaciones pasadas.

Actualmente algunos gerentes provienen de universidades y no tienen experiencia empresarial ni tampoco conocen el trabajo de los niveles más bajos de la empresa. Un entrenamiento en todo tipo de actividades podría ser el comienzo de una buena administración, para ello se requiere cuidado y dedicación al trabajo ya que solamente de esa manera es posible implantar los cambios necesarios para funcionar bien en un medio en que ya no debe seguirse con las antiguas prácticas rígidas e inflexibles en la administración.

## La Organización en México

Para comprender la organización en México es necesario considerar los acontecimientos históricos del país. Dentro de los aspectos principales a contemplar a este respecto, están los hechos de que en México siempre se había dado un régimen de servidumbre que en época de la Colonia creó a una clase de dirigentes que trató de dominar a las personas con la influencia de las ideas españolas que tenían los colonizadores.

Prosiguió la dominación transnacional con el país vecino del norte, lo que ocasionó una reacción psicosocial a nivel de todo el país. Años más tarde con la Revolución se frenó el progreso y se afectaron muchas empresas de la época.

Actualmente se acostumbra seguir copiando y atesorando lo extranjero, en vez de optar por lo nacional. Lo anterior es causa de sentir una inferioridad tecnológica e industrial. Ya que más que calidad en un producto, lo que se busca es que sea de importación.

Estos factores de idiosincrasia han llevado al país a la dependencia y al subdesarrollo económico.

Por otro lado, haciendo un análisis del mexicano en lo individual, se encuentra que tiene una psicología de inseguridad y de dependencia. Esta actitud ha ocasionado en varias situaciones que tanto el gobierno como otros países vengán a resolver los problemas del empresario. A este respecto se ve que muchas veces acaba el Estado tomando el papel del empresario.



"Quien abdica el reto a planear, renuncia también a construir el futuro, se resigna a convertirse en producto de las circunstancias y declara su falta de independencia" (1).

Otra conducta organizacional que se encuentra entre los mexicanos, es la falta de solidaridad para animar a las personas capaces a establecer su propia empresa y llevar a cabo una misión en el país.

Lo que se tiene como ventaja en estos momentos es la gran población de jóvenes en la actualidad, que sienten un compromiso con el país y que están llenos de energía y de ideas nuevas para generar un desarrollo empresarial. Con base en esta fuerza y encontrándose que hay una gran competencia entre administradores profesionales, se puede esperar que surjan grandes personas que se encarguen de producir lo que el país requiere y contribuir con el mejoramiento de la economía nacional, generando fuentes de trabajo y riqueza.

Toda organización es la expresión de una cultura, de una época y de un pueblo.

### **Administración de empresas privadas**

Las empresas, como entidades administrativas, deben de buscar la satisfacción de necesidades demandadas por los consumidores como una respuesta social y la obtención de utilidades, tomando como base la producción de bienes y servicios adecuados a dichas necesidades.

(1) RODRIGUEZ E., Desarrollo de Habilidades Administrativas, pág. 170

En la práctica se clasifican las empresas en tres tipos, de acuerdo a su magnitud: pequeña, mediana y grande.

Para distinguir cada una de éstas, por lo general se aplican cuatro criterios como son:

1.- Por capital social; las pequeñas tienen hasta 50 millones, las medianas hasta 100 millones y las grandes más de 100 millones.

2.- Por número de empleados; las pequeñas trabajan hasta con 200 empleados, las medianas entre 200 y 300 y las grandes con un número mayor a los 300.

3.- Por volumen anual de ventas netas; hasta 500 millones en el caso de las pequeñas, hasta 1,500 millones las medianas y una cantidad mayor para las grandes.

4.- Presencia en el mercado; este criterio se refiere a la cantidad de competidores existentes en el mercado.

La necesidad de clasificar a las empresas de esta manera, deriva del hecho de que el tamaño plantea problemas sumamente distintos y en ocasiones opuestos.

Los elementos que constituyen la empresa son principalmente los siguientes:

- humanos
- materiales
- tecnológicos

Los recursos humanos son los más valiosos ya que constituyen el elemento activo de la empresa. Su trabajo y sus ideas son indispensables, porque sólo con hombres preparados, responsables y comprometidos se pueden tener resultados favorables en el desarrollo de las actividades o funciones de una empresa.

Los recursos materiales son principalmente las materias primas, instalaciones, activos fijos y capital. Todos ellos indispensables para realizar las funciones empresariales y de producción.

Dentro de los tecnológicos existen los sistemas y procesos de producción, así como también los de administración. Los primeros constituyen el proceso específico y la manera en que un producto va a ser fabricado, pasando por sus diferentes etapas. Los segundos se refieren a la planeación y logro de objetivos.

La administración ofrece oportunidades abundantes. Hoy existe un campo muy variado en donde escoger y desarrollar el talento y las habilidades. Los puestos de mayor jerarquía en toda organización requieren de personal preparado en funciones administrativas. La demanda de aptitud administrativa tiende a incrementarse en el futuro debido al ritmo acelerado de cambios en la economía y en la industria.

Del total de personas, hombres y mujeres, que tienen empleos bien remunerados se tiene una proporción en que uno de cada diez es funcionario o ejecutivo de una empresa. (1)

(1) INTERNATIONAL MANAGEMENT, Revista, pág.21

## **Principios y oportunidades de la Administración**

Otro de los conceptos básicos de la administración es que existen principios administrativos. Un principio es un enunciado fundamental o una verdad general que es guía para la acción. Este enunciado es aplicable a los fenómenos que se estudian y expresa qué resultado es de esperarse cuando se aplica dicho principio.

Utilizando los principios de administración se pueden evitar muchos errores y predecir los resultados de muchos esfuerzos. Los principios son perdurables, representan una serie de verdades. Se puede afirmar que los principios de administración representan el desarrollo actual de esta materia. A medida que se obtengan cada vez más conocimientos confiables respecto a ella, surgirán más principios, o bien se perfeccionarán los ya existentes.

Los principios son básicos pero no absolutos, no son leyes ni dogmas, tampoco deben ser considerados con demasiada rigidez. Son más bien hipótesis operantes.

Tienen ciertas características que pueden enunciarse como sigue:

- Prácticos; ésto significa que pueden ser puestos en uso, sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones.
- Aplicables a un precepto básico y amplio; proporcionando con ello una perspectiva mayor.

- Consistentes; en que en idéntico conjunto de circunstancias ocurrirán resultados similares.

Los principios sólo predicen y describen, no dicen lo que se debe hacer, sólo hasta que el usuario los emplea con su conjunto de valores particulares. La dificultad para aplicarlos se deriva, la mayoría de las veces de una interpretación errónea de los hechos implicados y de la importancia relativa que se les de.

Los principios de administración poseen cierta flexibilidad. Se trata con ello que puedan adaptarse a ciertos cambios o modificaciones necesarias. Pero en todo caso se enfocan a la simplificación de las labores de un gerente en una compañía.

Por último, proporcionan los patrones básicos de los cuales puede manifestarse el dominio amplio de un tópico. Confirmando lo anteriormente dicho, los principios son guías, ayudan a entender y aplicar la administración, pero son cápsulas de conocimientos selectos sobre el tema y que deberían emplearse con mucho cuidado para cada caso en forma particular.

### **CAPITULO III**

### **ENFOQUE DE SISTEMAS EN LAS EMPRESAS**

Ahora es imperativo reclutar, seleccionar y desarrollar al personal; así como retenerlo en la empresa, evitando la excesiva rotación del mismo. Con ello se forma la especialidad de relaciones industriales y así sucesivamente todas las demás áreas de la empresa que se tienen hoy en día.

Estos tipos de sistemas fueron creciendo cada vez a mayor velocidad con relación a los sistemas de producción.

### **Concepto y representación de un sistema**

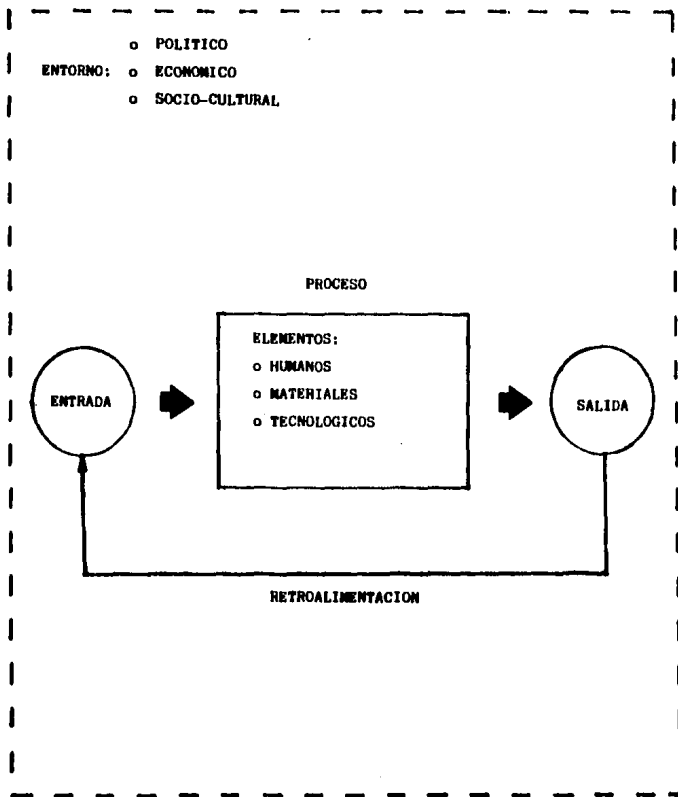
Como concepto de sistema tenemos el siguiente:

"Ente formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interactuando, con un objetivo determinado." (1)

La representación de un sistema a través de su modelo clásico es:

(1) KRAMIS, Sistemas y Procedimientos Administrativos, pág.13

**GRAFICA: REPRESENTACION DE UN SISTEMA**





## **Evolución de los sistemas administrativos**

Anteriormente el manejo de las empresas estaba dominado por el dueño, que era quien llevaba el control directo y total de la empresa. Podía cubrir todas las funciones administrativas de ésta.

La forma de saber si ganaba o no dinero, era comprobando si tenía o no monedas en su bolsa. Más tarde se ve que es necesario descargar parte del trabajo que realizaba el dueño y así se da lugar primero al tenedor de libros y después a otro tipo de especialistas.

Por otro lado la costumbre de vender al contado era lo generalizado, después a plazos cortos de crédito y ahora es necesario ampliar dichos plazos a fin de lograr de esa manera mayores volúmenes de ventas. Así surgió el departamento de crédito y cobranzas.

El cliente empieza a distinguir un producto de otro similar por las diferentes marcas y presentaciones, con lo que se empieza a desarrollar el departamento de mercadotecnia.

Se ve la necesidad de administrar en forma más razonable los recursos económicos y así se da lugar al área de las finanzas, que en la actualidad es indispensable en todo tipo de organización.

Los sistemas administrativos dan apoyo a los sistemas productivos que transforman los insumos en productos y están constituidos por funciones como son: ventas, mercadotecnia, publicidad, finanzas, contabilidad, compras, personal, etc. Además cada función está relacionada entre sí y dentro de un sistema global llamado empresa.

El primer responsable en cuanto a sistemas y procedimientos en cualquier organismo social debe ser el jefe del área que lo forma. Por lo anterior esta función debe de realizarse en forma conjunta por los distintos jefes, sin embargo en la práctica se encuentra que en la mayoría de las industrias, comercios y empresas de servicios existen unidades especializadas en la materia y que reciben diversos nombres tales como:

- Sistemas y procedimientos
- Métodos y sistemas
- Organización y métodos
- Métodos y procedimientos

Siendo esta unidad la que proporcionará ayuda a las demás en materia de sistemas para contribuir a la máxima eficiencia posible.

## **CAPITULO IV**

### **ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO**

## Generalidades

La práctica de entrenar personal para que realice sus labores de manera adecuada no es nueva, el desarrollo científico del personal ha cobrado gran importancia conforme la sociedad avanza tecnológicamente, volviéndose más crítica la necesidad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, no sólo para lograr mayor eficacia en la administración, sino también para lograr mayor autosatisfacción de los empleados en su individualidad. (1)

Haciendo referencia a la jerarquía de necesidades de Maslow, se puede establecer que una persona preocupada por el crecimiento personal demanda un mayor logro por su parte para llenar sus capacidades e incluso desarrollarse, pudiendo lograr de esta manera un ascenso en la pirámide y acercarse a un nivel de autorealización.

"Las personas más satisfechas con su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades para hacer contribuciones identificables con las organizaciones a las que pertenecen." (2)

El entrenamiento y desarrollo del personal tiene cada vez mayor importancia y no debe esperarse que en escuelas o universidades se prepare a las personas para tareas específicas, más bien se ha delegado dicha función a las empresas que los emplean. Mediante entrenamiento dirigido, la empresa tiene

(1) Cfr. CRAIG y BITTEL, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, pág. 9

(2) CRAIG y BITTEL, op. cit., pág. 10

oportunidad de ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de cada miembro de una empresa, haciendo realidad un potencial que puede desarrollarse.

El desarrollo y el entrenamiento suelen tratarse como sinónimos, sin embargo la diferencia formal que puede desprenderse de estos dos conceptos es la siguiente: el entrenamiento se refiere a funciones, actos rutinarios que tienen objetivos a corto e inmediato plazo, mientras el desarrollo connota el largo plazo necesario para lograr un crecimiento integral del hombre y la expansión de sus habilidades, tal vez haciendo alusión a funciones intangibles más que físicas.

Constantemente sucede que los conocimientos y las habilidades en muchas áreas se vuelven obsoletos hoy en día de manera acelerada por avances tecnológicos que los vuelve poco servibles en unos cuantos años.

Además, el progreso de un individuo dentro de una organización, hacia nuevos niveles de responsabilidad requiere continuamente desarrollo orientado por una adecuada administración y dirección.

Un buen entrenador debe poseer conocimientos operantes de todos los métodos de entrenamiento, de tal manera que pueda usar el más adecuado en cada situación. También los métodos de instrucción están cambiando rápidamente, de acuerdo al ambiente que rodea a una organización en particular.

## La evolución del entrenamiento y desarrollo

A medida que el hombre fue inventando sus viviendas, herramientas, ropa, etc. y desarrolló su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en el avance de la civilización. Lo que es más importante es que tuvo la capacidad de transmitir a otras personas los conocimientos y habilidades obtenidas al enfrentarse a determinadas circunstancias.

Se puede pensar en la Revolución Industrial, como una etapa de gran acumulación de conocimientos y en la cual el hombre tuvo un enorme desarrollo. Ahora la gran cantidad de información acumulada ha producido cambios en las últimas décadas, lo que ha implicado un reto para el entrenamiento y desarrollo del personal, tanto para descartar las prácticas obsoletas como para enriquecer los conceptos de administración.

En épocas anteriores las habilidades y conocimientos de los distintos oficios sólo podían ser transmitidos por instrucción directa, ahí que se desarrollara un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada enseñaba a un novato o aprendiz, que después de un largo período de estudio y práctica se convertía a su vez en maestro o instructor.

El sistema de aprendizaje no estaba restringido a oficios artesanales, sino era también el vehículo de instrucción para la medicina, leyes, arte, etc. Un ejemplo de este tipo de organización fueron los gremios o asociaciones que existieron entre los siglos XII y XV. (1)

(1) Cfr. CRAIG y BITTEL, op. cit. pág. 18

La historia del crecimiento de las actividades de entrenamiento que acompañaron el progreso industrial, indica que anteriormente se establecieron las primeras escuelas de educación vocacional y que constituyeron uno de los pasos más grandes en el entrenamiento de los trabajadores, más allá de los conocimientos requeridos por su oficio, lo cual constituye una auténtica aportación al desarrollo.

Otra forma de entrenamiento a lo largo de esta evolución fueron las escuelas industriales como un método de práctica común para adiestrar a los empleados en las grandes empresas en relación a sus funciones y con el propósito de agilizar dichas actividades.

Esta tendencia ha continuado y la administración moderna de personal mantiene un interés prioritario respecto al entrenamiento, capacitación y desarrollo de los integrantes de una organización.

Además un sistema continuo establecido en una empresa permite estar preparados para un ambiente en constante cambio y que exige este tipo de defensas para una mejor subsistencia de las organizaciones.

Las fuerzas para impulsar el desarrollo individual han ganado respeto y aceptación por parte de las personas y las empresas. Cada día la necesidad de ellas es más obvia.

La palabra entrenamiento es sinónimo de todas las formas de conocimiento, habilidad y desarrollo de aptitudes que son necesarias para mantenerse al paso del creciente compromiso que implica vivir en sociedad.

Poco a poco se desarrolla la idea de que la preparación universitaria no es lo único, sino que va más allá la preparación para la vida de trabajo productivo y provechoso. "El resultado de los esfuerzos hechos en este sentido que, bien aplicados y controlados, harán del desarrollo individual una fuente de poder, característica de esta era moderna." (1)

### **Adiestramiento para el personal**

La necesidad de contar con personal preparado en los diferentes niveles de la estructura organizacional de una empresa dió lugar a los programas bajo la guía de universidades con la dirección de maestros académicos competentes. Además de ello se requerían instructores dentro de las propias instituciones para implantar cursos, programarlos, supervisarlos y darles seguimiento. Tal vez la persona más indicada sería el director de entrenamiento industrial o una función equivalente.

Una manera de divulgación de los beneficios de estas prácticas se ha dado en conferencias, reuniones, convenciones, etc. en donde al intercambiar ideas y experiencias, los responsables del entrenamiento y del desarrollo personal a ejecutivos pueden ir actualizando métodos y técnicas aplicables y así resolver el problema de la falta de personal capacitado en las diferentes materias o áreas.

(1) CRAIG y BITTEL, op. cit. pág. 31



Dentro de las posibles clases de entrenamiento existen las que:

- a) tiene el individuo en particular
- b) tiene un grupo específico
- c) requieren solución inmediata
- d) demandan solución futura
- e) exigen instrucción sobre la marcha
- f) precisan instrucción fuera del trabajo
- g) la empresa puede resolver por sí misma
- h) requieren fuentes de entrenamiento externas

La oportunidad de seguirse actualizando debe proporcionarse a todo el personal, así en los casos de personas en edad avanzada y de aquellas cuya habilidad específica requiere cambios o mejoría.

La automatización y la mecanización están transformando las exigencias de cada empleo y eliminando muchos tipos de trabajo.

"La gran mayoría de los empleados de niveles medios, es capaz de adquirir los nuevos conocimientos que exigen las nuevas operaciones de una empresa." (1)

La solución a este requerimiento está en el asesoramiento constante en el trabajo mismo, labor del supervisor, jefe de oficina o ejecutivo encargado.

La habilidad para preparar personal productivo mediante un entrenamiento adecuado, sobre todo para enfrentar épocas de intensa competencia, no sólo determinará el éxito de la administración, sino que será un medio para la prosperidad organizacional.

El dirigente de una empresa debe buscar oportunidades para dotar a sus subordinados de una mayor preparación; de esta manera se consigue fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Se trata también de apoyar los esfuerzos por acrecentar las utilidades, proponer formas de reducción de costos, eliminar desperdicios, aumentar la calidad del trabajo, mejorar los bienes producidos o los servicios ofrecidos y perfeccionar los métodos y sistemas en uso.

Existen otros beneficios colaterales que resultan de implantar programas realistas en una empresa:

- se define el trabajo a realizar adecuadamente

(1) BLACK, Preparación de Personal Competente, pág. 49

- facilita la planeación personal
- da guía para el reclutamiento de personal
- mejora las habilidades de las personas
- asegura la más adecuada colocación del personal en los puestos
- facilita las promociones internas
- aumenta la moral

El programa de adiestramiento debe incluir a todos los niveles gerenciales en forma ascendente, desde el supervisor o capataz hasta la dirección, abarcando tanto al personal de servicio o apoyo como al técnico.

Las características particulares de una labor de adiestramiento dependen de la naturaleza de cada trabajo, sin embargo debe contar con un mismo objetivo que puede establecerse así:

Impartir conocimientos de trabajo al personal, de manera que pueda cumplir las órdenes sin ningún problema, de manera eficiente y con espíritu de cooperación.

La habilidad para instruir a otros es la clave de la buena supervisión. Para ser un instructor capaz, el primer requisito es conocer la materia, el segundo es tener la facilidad para transmitir ese conocimiento y por último comprender el trabajo a realizarse.

## **Programas de entrenamiento y desarrollo de ejecutivos**

En el mundo occidental, a partir de la Segunda Guerra Mundial, una serie de factores combinados impulsaron a las empresas a iniciar una fuente permanente de futuros gerentes competentes, mediante programas relativos al desarrollo de ejecutivos. "La producción de talentos ejecutivos constituye un negocio de vastas proporciones." (1)

Los individuos son seleccionados, orientados, valorizados, entrenados rotándolos en diferentes puestos, ascendidos en un marco de integración entre empresa e individuo para lograr que progrese, adquiera categoría, logre compensaciones económicas y se desarrolle.

Si logra tomar parte activa en las decisiones que se adoptan respecto a su desarrollo, probablemente podrá aprovechar al máximo las oportunidades que se le presentan.

Consideramos como ejecutivo aquel individuo que tiene personas a su cargo, realiza la función de toma de decisiones, tiene un cierto compromiso ante la empresa y es directamente responsable de la organización de su tiempo para cumplir con los objetivos propuestos. Generalmente, la empresa deposita toda su confianza en esta persona.

El rango de la tarea del gerente se extiende sobre toda la organización, como empresario se mueve hacia adelante y hacia

(1) MC GREGOR, El Aspecto Humano de las Empresas, pág. 190

atrás en el tiempo. Hacia atrás para ver en donde se encuentra el cambio y un posible crecimiento, hacia adelante para alistar a la empresa y a sí mismo para otro cambio y otra oportunidad. Para lograr ésto se requiere de un análisis racional que puede ser producto del entrenamiento recibido y de la puesta en práctica de conocimientos teóricos.

La tarea del gerente es esencial y necesaria en la administración de bienes y servicios. El estar bien preparado garantiza el mejor aprovechamiento de las fuerzas de la empresa y de las oportunidades del medio. (1)

Hay un enfoque para entender el desarrollo de un ejecutivo como el cultivo de talento más que su manufactura o producción. Este enfoque plantea la idea de que el individuo irá creciendo hasta convertirse en aquello de que es capaz, siempre que se puedan crear las condiciones propicias para este crecimiento.

Entre las condiciones más importantes de carácter ambiental que pueden afectar el crecimiento de futuros gerentes están: (1)

- las características económicas y tecnológicas de la industria y de la firma
- las normas y prácticas de la empresa
- la forma de proceder del superior inmediato
- la división estructural de cada departamento

(1) Cfr. SVENSON, Análisis Crítico de la Administración, pág. 84

Lo anterior afecta actitudes, percepciones y conductas del hombre.

En los casos en que existe un departamento dedicado expresamente al desarrollo de ejecutivos, debe darse como algo muy importante la planeación de la estrategia que conduzca a una institución al logro de los objetivos establecidos en relación a esta función, ocupándose del ambiente de la empresa, en lo general y en lo particular.

La variedad y el alcance del entrenamiento está más allá de la comprensión y de lo medible. El entrenamiento no es un fin en sí mismo, sino que un medio para brindar la oportunidad de que los administradores y personal en general puedan aplicar todo lo aprendido al realizar sus funciones.

La productividad de un programa impartido en una empresa depende de la aplicación que los participantes hagan de sus nuevos conocimientos.

Si se mejora la eficiencia y si se cumplen los objetivos de preparar personas con potencial para avanzar y asumir responsabilidades, entonces el programa de entrenamiento prueba su valor.

Desarrollo de ejecutivos = mejoramiento del trabajo + preparación para el futuro. (1)

(1) CRAIG y BITTEL, op. cit. pág. 389

El material de un programa debe estar dirigido a la satisfacción de las necesidades individuales, por lo que debe ser tan amplio como lo sean éstas. Para atender las necesidades individuales, un programa global tiene que ser muy flexible para cumplir con los requisitos de cada caso.

La amplitud de las materias que deben tratarse crecerán cuando el programa se dirija al personal que ocupa los niveles más altos de la organización y será más especializado para los niveles más bajos.

#### Principios para el éxito de un programa (1)

- el desarrollo es un problema individual
- es principalmente resultado de la experiencia del trabajo diario
- la oportunidad de desarrollo debe ser universal
- el desarrollo no se puede basar en rasgos específicos de la personalidad
- hay que dar más importancia al desarrollo del trabajo actual antes de pensar en puestos futuros

(1) Cfr. CRAIG y BITTEL, op. cit. pág. 402

- el desarrollo de cada persona es autodesarrollo
- ser ejecutivo es una profesión
- la toma de decisiones descentralizada es esencial para el desarrollo
- el responsable del desarrollo del personal es el gerente de línea
- los valores morales y espirituales son básicos en el proceso de desarrollo

En algunas empresas, las gerencias no se han mostrado dispuestas a inaugurar un programa de desarrollo porque se cree que el costo habrá de ser demasiado elevado en términos de los beneficios posteriores.

Esto sucede porque el medir los resultados de los esfuerzos de desarrollo es muy difícil y porque tal vez no se vaya a cosechar en seguida la recompensa de un programa de este tipo, como sería lograr entre otras cosas las siguientes cualidades del ejecutivo ideal: (1)

- 1.- la capacidad de lograr que otras personas trabajen con eficacia
- 2.- la capacidad de tomar decisiones a la luz de los hechos y bajo la urgencia del tiempo

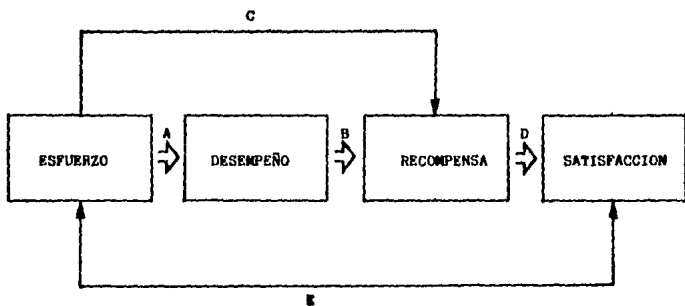
(1) DONALD K., alocución pronunciada en el H.B.S. Club de N.Y.



3.- la aceptación de responsabilidad

4.- comprensión de las fuerzas económicas, sociales y tecnológicas que configuran los ambientes dentro de los cuales actúa

Un programa de esta naturaleza puede representarse con una gráfica como la siguiente: (1)



(1) STRAUSS y SAYLES, op. cit. pág. 79

### Explicación a la gráfica anterior:

- A.- se tendrá mayor libertad para determinar cómo hará el ejecutivo su trabajo. Se desempeña con más efectividad.
- B.- las características modificadas de la tarea ofrecen mayor recompensa psicológica o identidad de tarea. Si la persona determina ella misma cómo se debe hacer un trabajo, terminarlo con éxito demuestra sus habilidades técnicas y de toma de decisiones. Así se da una recompensa con un sentimiento de autorrealización.
- C.- el hecho de trabajar en un oficio enriquecido puede ser una recompensa motivacional.
- D.- el sentimiento de destreza y realización que se obtiene de hacer un trabajo ayuda a satisfacer las necesidades egocéntricas.
- E.- la retroalimentación que ofrecen las formas de rediseño de oficios completa el círculo.

### Métodos de entrenamiento y desarrollo para ejecutivos

La inquietud que lleva a la determinación y establecimiento de un programa de entrenamiento y desarrollo para ejecutivos es aquella del recién graduado que necesita una introducción a la administración y por otro lado, de las empresas que requieren de personas competentes para puestos clave de un negocio.

Existen diversos métodos que tienen por objeto facilitar la transición de la universidad a la atmósfera de los negocios y ayudar a determinar el cargo para el cual está mejor calificado el participante.

Entre los métodos más difundidos están:

- cursos; es el método de la enseñanza tradicional. La limitación que se puede destacar es que la comunicación se realiza en un sólo sentido y hay poca participación de los asistentes.

Por otro lado es difícil que cambien las actitudes de una persona y que contribuya a su desarrollo; lo que logra es presentar información teórica que sirva de base a la práctica.

- orientación; aquí se brinda una experiencia guiada, casi siempre por el jefe inmediato en las tareas que han de realizarse. Este método tiene la ventaja de su bajo costo y da la oportunidad de practicar viendo los resultados.

- casos; el éxito de este método depende en gran parte de la habilidad del instructor para guiar la discusión en torno a los hechos presentados a un grupo de integrantes. La falta de participación emocional dificulta producir cualquier cambio básico en el comportamiento de los entrenados.

- puestos de aprendizaje de gerencia; se trata de que el individuo sea entrenado para practicar las obligaciones de su jefe inmediato. Se trata de que aprenda mediante el desempeño diario de estas tareas, a medida que se le van delegando.

- simulación; consta de una variedad de técnicas en que los aprendices actúan como lo harían en situaciones reales de la vida de los negocios, a fin de obtener práctica en la toma de decisiones y en trabajar en grupo. Es un método más realista que el de casos.

- rotación de puestos; esta técnica consiste en asignar a los candidatos puestos seleccionados por cierto período.

Las funciones de los puestos a cubrir les dan experiencia, ya que las personas tienen la responsabilidad absoluta de las actividades asignadas.

#### Características del método de rotación de puestos

Esta técnica estimula los deseos de competencia y el interés de los empleados en sus labores.

Es la manera de obtener un conocimiento amplio de las actividades de la empresa, percatándose de la importancia de su cooperación para el éxito de la misma.

Este enfoque lleva consigo la idea de considerar a cada departamento como parte de un todo, que es la organización y no se concreta a verlo como un fragmento de una entidad que les es desconocida.

Una ventaja primordial que se tiene es que puede aumentar la seguridad que sienten las personas en su propia preparación, se amplía la experiencia, promueve la cooperación entre el personal, da oportunidades de apreciación múltiple y un campo de prueba del potencial individual.

La organización cuenta con beneficios como es el estimular nuevas ideas y métodos para el trabajo en las diferentes áreas de una organización.

Como limitantes a este método están el tiempo, la falta de vacantes y un posible sentimiento de inseguridad cuando la rotación es muy frecuente. Sin embargo manejando adecuadamente la rotación de puestos se pueden eliminar dichas limitaciones.

La rotación de puestos debe adaptarse a las necesidades y condiciones particulares de cada grupo de trabajo. Los seres humanos no son partes intercambiables y ningún entrenamiento los dotará de tal carácter. Determinados empleados serán más hábiles en ciertos aspectos de su trabajo.

Precisamente la rotación de puestos ofrece la ventaja de que puedan descubrirse aptitudes especiales en un empleado y que no se conocían.

El presidente de una empresa conviene que llegue a dicho puesto tras haber tenido contacto con finanzas, ventas, producción, relaciones industriales, etc. Es así como se logra un conocimiento, detallado y profundo de cada parte de la empresa, considerada como un sistema integral.

Sería inconveniente que una persona aceptara las responsabilidades de un alto puesto, a menos que contara con amplios conocimientos y con una extensa experiencia que le permitiera estar preparado en relación a las diferentes actividades de una empresa.

Por lo tanto, el adiestramiento por medio de la rotación de puestos cumple una importante función en el desarrollo de los ejecutivos. Un proceso evolutivo en un ejecutivo debe convertirse en una preparación cuidadosamente planeada que lo encamine hacia una constante y rápida superación.

El enfoque que se le debe dar a este método va a depender de lo que se persiga: (1)

- ayudar a un empleado a adquirir conocimientos adicionales que le permitirán desempeñar varios tipos de trabajo dentro de su departamento

(1) Cfr. BLACK, op. cit., pág. 106

- dar a un especialista, técnico o aspirante a dirigente, un amplio conocimiento de la organización para que cuando se le asigne su trabajo regular pueda realizarlo con una visión profunda, nacida de la comprensión del funcionamiento y las metas de la empresa
- acrecentar el valor presente de un empleado para prepararlo para un ascenso

## **CAPITULO V**

### **CASO PRACTICO DE UN MODELO DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS**



## Antecedentes

Ha existido un interés por parte de la Dirección de una empresa de proporcionar los criterios rectores, unificadores y orientadores que brindan una base común para la selección, inducción, formación, desarrollo y evaluación de los ejecutivos clave en la Institución; así mismo se pretende contar con el perfil del ejecutivo que dé mayor solidez a los parámetros que requieren sus funciones.

El desarrollo del modelo fue resultado de:

- capitalizar la experiencia institucional en esta área.
- consolidar la estrategia que fundamente y oriente el desarrollo de los ejecutivos clave.
- integrar los esfuerzos que en esta materia realiza la Institución, optimando sus recursos.

## Objetivo del programa de desarrollo de ejecutivos

Propiciar el desarrollo y actualización de los potenciales técnicos, humanos y conceptuales de quienes ocupan un puesto ejecutivo en la empresa de manera que al consolidar este nivel en la organización, se logren los objetivos institucionales en forma eficiente y se procure la satisfacción y autorealización personal. Se parte de la premisa de que el éxito que tenga una organización en el logro de sus objetivos y en la satisfacción de las necesidades sociales con la clientela, proveedores, gobierno y nación dependerá del trabajo de los ejecutivos de la misma.

## Características del modelo

### A) Objetivo del modelo.

- Objetivo principal; propiciar el máximo nivel de contribución de los ejecutivos clave, optimando los sistemas, métodos y procedimientos de identificación, selección, formación, desarrollo y evaluación.

- Objetivos secundarios:

Obtener el modelo de ejecutivo que la empresa requiere para sus distintos niveles jerárquicos, a partir de la experiencia institucional y considerando las demandas

del futuro. (En el corto y mediano plazo, es decir entre uno y cinco años).

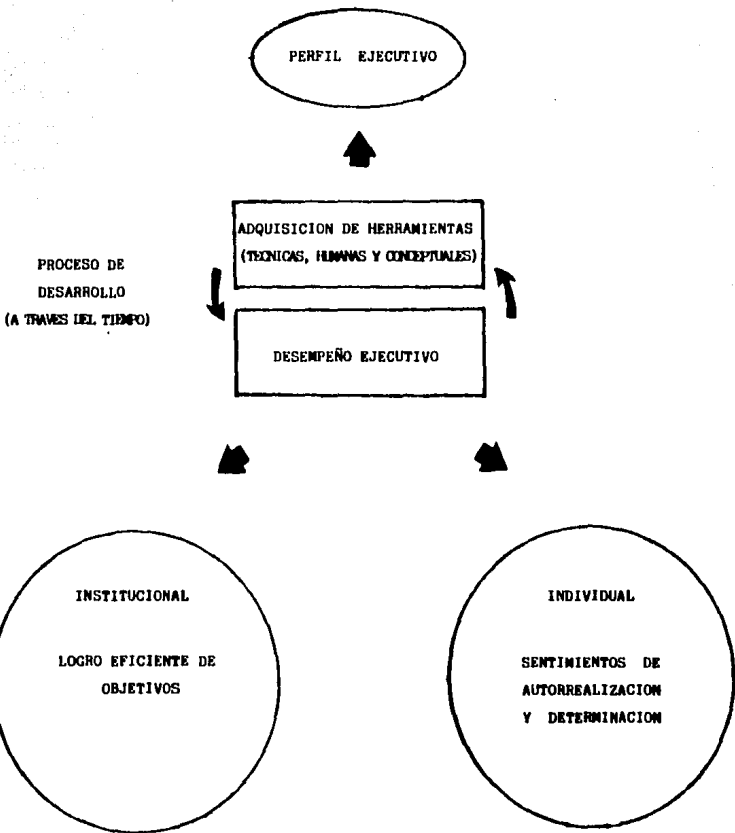
Determinar los criterios corporativos de selección que favorezcan la identificación, incorporación y seguimiento de ejecutivos, acordes a las necesidades de la Institución.

Diseñar e implantar el sistema rector de programas de formación y desarrollo de ejecutivos que propicie y/o facilite su máximo nivel de contribución a la Institución.

Diseñar e implantar la evaluación y seguimiento integral del sistema rector de programas, que contemple la validación y actualización de sus objetivos, necesidades, técnicas e impacto.

Generar y actualizar constantemente información, metodologías, programas y servicios que cubran las necesidades de la Institución y de las distintas áreas de la empresa en materia de desarrollo ejecutivo.

GRAFICA: OBJETIVO DEL MODELO



B) Módulos que lo integran:

- perfil ejecutivo; define el ejecutivo modelo que requiere la Institución, con base a perfiles teóricos y de la Institución, ésta última resultado de los esfuerzos y experiencias capitalizadas y con un enfoque de necesidad de sinergia.

- modelo educativo; básicamente busca el desarrollo de tres grandes áreas:

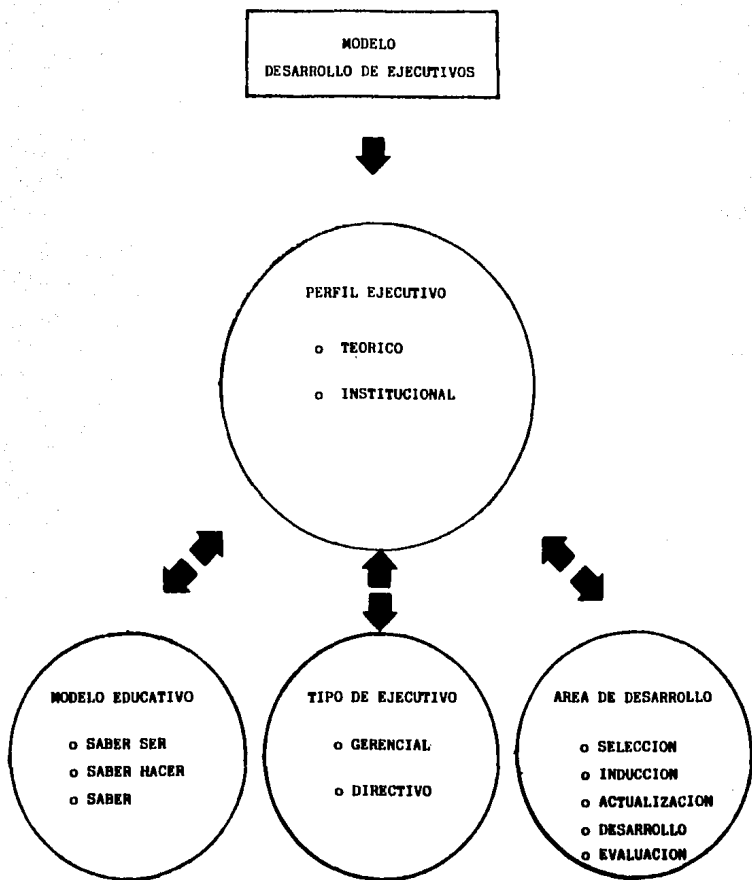
Saber ser (actitudes y destrezas humanas)

Saber (conocimiento)

Saber hacer (habilidades y destrezas técnicas)

- áreas de desarrollo; abarca las de selección, inducción, actualización, desarrollo y evaluación.

GRAFICA: MODULOS QUE LO INTEGRAN



### C) Elementos del módulo educativo.

Están agrupados en factores intrínsecos y extrínsecos; los primeros son estilos interpersonales de relación y trabajo que distingue a ejecutivos clave en aspectos técnicos y humanos. Los segundos son las características y prácticas institucionales que permiten y promueven el desempeño sobresaliente de sus ejecutivos.

Dentro del primer grupo tenemos:

#### 1. Competencia para desempeñar el puesto:

- competencia de dimensiones humanas básicas; son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten que el ejecutivo tenga las bases para un manejo personal y de sus recursos humanos que lleven a un desempeño productivo de su puesto.
  
- competencia técnico-administrativa; conjunto de conocimientos de técnicas, normas y procedimientos, así como de habilidades, capacidades y experiencias administrativas, que hacen que el ejecutivo logre un desempeño productivo de sus funciones a través de la jerarquización de compromisos y deberes.

- diagnóstico y evaluación organizacional; es la capacidad de conocer, medir y valorar los recursos, procesos y logros organizacionales, reconociendo y promoviendo las potencialidades, manejando las limitaciones y dirigiendo el desempeño.
  
- manejo del cambio; es la capacidad de conocer los elementos y herramientas que llevan a comprender y enfrentar la dinámica del cambio y su impacto en la organización, asumiendo una actitud innovadora, flexible y proactiva que le permita implantar el cambio maximizando resultados y minimizando riesgos.

## 2. Habilidades de relación y compromiso individual y grupal:

- compromiso con las personas y su desempeño sobresaliente; es la identificación e involucramiento con los subordinados, a través de facilitar las condiciones que propicien la motivación, la ejecución sobresaliente y la habilidad en el manejo de recursos y herramientas de trabajo para su mejor desempeño y el desarrollo personal.



- compromiso con el equipo de trabajo y su desempeño sobresaliente; es la identificación e involucramiento con el funcionamiento del trabajo en equipo necesario para jerarquizar prioridades, alcanzar los objetivos y metas que corresponden a la unidad organizacional, garantizando su desarrollo y evolución.

### 3. Compromiso y habilidades institucionales:

- compromiso institucional; es la identificación que un ejecutivo debe tener con la organización en la que trabaja, su filosofía y política, objetivos y valores, así como el conjunto de características y prácticas que aseguren su máxima contribución.
- habilidades socio-políticas; es la habilidad de percibir, conocer e interactuar con aquellos núcleos del ambiente organizacional a través de los cuales se puede obtener el apoyo para el logro de los objetivos y proyectos.

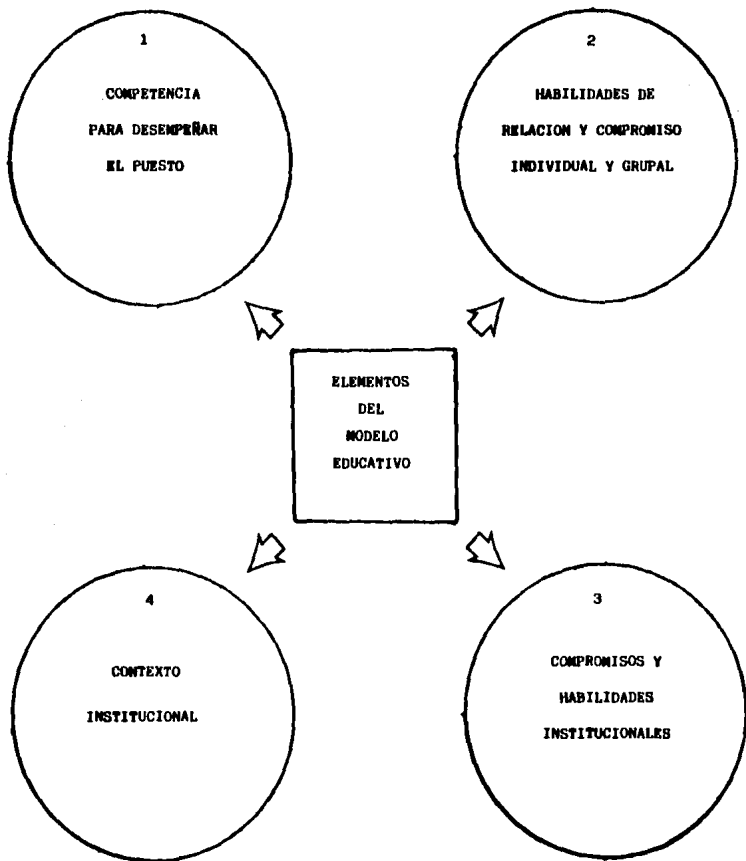
Dentro de los factores extrínsecos tenemos:

- cultura organizacional; son el conjunto de creencias, valores y expectativas compartidas por la mayoría de los miembros

de la organización sobre cómo debe comportarse la gente en el trabajo, qué logros y contribuciones son importantes y qué beneficios personales se pueden alcanzar por el cumplimiento de la anterior.

- manejo de recursos organizacionales; habilidad ejecutiva y estilo personal con que se hace frente a las características y prácticas de la Institución relacionadas con la planeación, organización, dirección y control, que constituyen la estructura básica que maximiza el funcionamiento ejecutivo.
  
- manejo del poder y de la influencia; conjunto de factores estructurales y de estilo de dirección de la organización que facilitan u obstaculizan la relación y el logro de resultados significativos para la organización.

GRAFICA: ELEMENTOS DEL MODELO EDUCATIVO



## D) Funcionamiento del modelo

A continuación se presentan en forma breve las etapas del modelo, su interrelación y la finalidad de cada una de ellas.

### 1. Investigación:

- su finalidad es la detección de las necesidades sobre el tipo de ejecutivos que requiere la Institución con base en estudios de personal y a las experiencias y esfuerzos que en esta materia se han realizado, dentro del concepto de excelencia ejecutiva.

### 2. Diseño y producción:

- diseño de contenidos, tanto del material que contendrán los programas, como de la estructura didáctica adecuada a las características de la organización.
- diseño de las formas necesarias para realizar los programas.

### 3. Implantación:

- diseño e implantación logístico para coordinar las funciones de desarrollo de ejecutivos, mediante la coordinación de eventos que contribuyan con los propósitos preestablecidos.

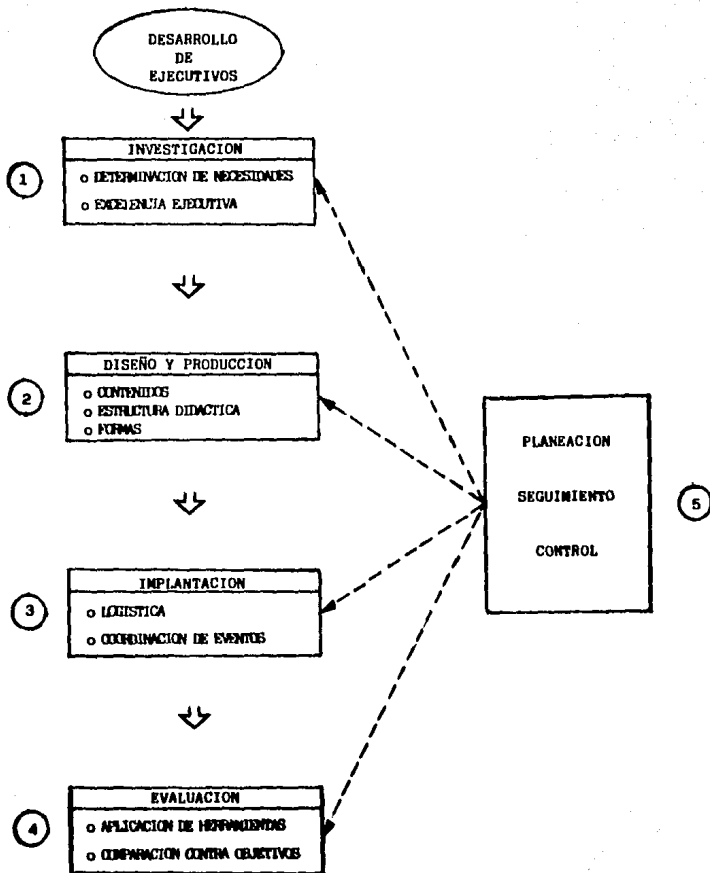
#### 4. Evaluación:

- diseño de las herramientas de evaluación, así como su aplicación para detectar el grado de avance que se está teniendo en los programas y de esta manera poder efectuar los cambios necesarios.

#### 5. Planeación, seguimiento y control:

- son funciones permanentes que se realizan en todas las etapas, cuya finalidad es garantizar que el modelo esté en constante perfeccionamiento y de esta manera se avance en el logro de objetivos, es decir, en la excelencia ejecutiva.

GRAFICA: FUNCIONAMIENTO DEL MODELO



## **CAPITULO VI**

### **APOYOS A LA FUNCION DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO**

## Pruebas para entrenamiento y desarrollo

Realizar pruebas ha sido una costumbre generalizada en toda la historia de la humanidad. "Parece que la prueba ha sido, desde los tiempos prehistóricos, un proceso selectivo natural y universal." (1)

La filosofía moderna del sistema de pruebas se basa en el conocimiento de las diferencias significativas de las personas. A ello se le llama psicología diferencial y ha permitido lograr mejores métodos de medición y técnicas estadísticas más avanzadas para el manejo de datos. Generalmente se miden cuatro áreas fundamentales y que son:

- física
- mental
- de actitud
- de temperamento

Al analizar los trabajos y los puestos de una empresa cualquiera se reconocen diferencias significativas en la naturaleza y nivel de los deberes y responsabilidades que se requieren para su realización eficiente. Las capacidades, conocimientos, y actitudes de las personas son factores críticos que determinan el éxito que tendrán como empleados al tratar de lograr los objetivos de cada uno de los puestos en una empresa.

(1) CRAIG y BITTEL, op. cit. pág. 74



Una organización generalmente se interesa en dos tipos de información acerca de los participantes de programas de desarrollo: lo que puede hacer la persona y lo que hará.

Lo que la persona puede hacer es una medida de habilidad, de capacidad o de aptitud. Lo que la persona hará es una medida diagnóstica de su actitud emocional, temperamental y motivacional. Para ello intervienen tanto los intereses personales del empleado como también su personalidad.

Todas las pruebas son muestras de las reacciones de conducta humana tomadas bajo ciertas condiciones controladas. Las pruebas muestran en forma parcial el estilo de un individuo y se basan en el encuentro de pequeñas tareas o situaciones problema que pidan cierta reacción y predicen la habilidad del participante para responder ante las circunstancias reales.

Cualquier administración que entrene y desarrolle gran número de ejecutivos encontrará muy conveniente, a largo plazo, el establecimiento de un programa de pruebas.

Hay ciertas pruebas que determinan la eficiencia y el desempeño de las personas con base en su productividad en el trabajo, midiendo unidades de calidad y cantidad.

Una buena prueba debe reunir las siguientes características:

- confiabilidad; la prueba debe tener alto grado de consistencia al medir y remedir a los mismos examinados.

- objetividad; la prueba debe estar diseñada de manera que pueda ser calificada por dos o más personas independientes, dando los mismos resultados.

- validez; debe medir aspectos comprobables.

- estandarización; se deben realizar pruebas en condiciones uniformes para poder hacer comparaciones correctas.

El manejo de pruebas se debe asignar al departamento de personal de la empresa, quien será responsable de la interpretación de las calificaciones de las pruebas realizadas.

Con ello las pruebas ayudan a la administración a descubrir talentos en los empleados y promover a estas personas a puestos de mayor jerarquía.

### **Evaluación del entrenamiento**

Realizar una evaluación es de gran importancia, ya que determina la efectividad de un programa de entrenamiento establecido en una empresa. Además permite una mejora a los mismos de acuerdo a los resultados obtenidos.

Entre los aspectos más destacados en una evaluación figuran:

- reacción; si agradó el programa a los participantes o no.

- aptitudes; analizar los cambios en la conducta de cada ejecutivo en su trabajo, una vez concluido el programa de entrenamiento.

- aprendizaje; son los principios y técnicas aprendidas por los participantes.

- resultados; determinar los beneficios tangibles del programa como serían la reducción de costos, mejora de calidad, aumento de cantidad, etc.

Se tiene con la evaluación un método de retroalimentación a la administración en cuanto al funcionamiento de determinado programa y que debe servir además como base a un sistema de sueldos más justo.

Por lo anterior se puede concluir que el responsable del entrenamiento establecido debe darle tanta importancia a la gente que va a entrenar como al programa mismo.

Otro aspecto conveniente a evaluar es la eficacia de las ayudas para el entrenamiento como pueden ser las demostraciones, exhibiciones, películas, transparencias, entre otras, a fin de conocer si los medios aplicados son los más convenientes.

Así se establece un control de calidad al entrenamiento tendiente a mejorar continuamente dichos programas ante cambios internos y externos a la empresa.

Las condiciones físicas favorables del lugar para el entrenamiento hacen que un programa sea más exitoso, aunque ello no quiera decir que las formas auxiliares puedan suplir el contenido del mismo. Simplemente constituyen una ayuda muy valiosa para implantarlo.

Una inversión en instalaciones para entrenamiento debe tener las mismas bases que se utilizan para decidir sobre cualquier proyecto de inversión. No siempre es conveniente adquirir instalaciones propias, en muchas ocasiones puede pensarse en la renta de locales si ésto se adapta mejor a las posibilidades de la empresa.

Los salones destinados a este fin deben contar con ciertas características que permitan la concentración, tranquilidad y comodidad adecuadas de los participantes, creando con ello un ambiente que propicie mejores resultados.

El equipo ayuda a mejorar un curso, pero no supe el contenido del mismo. Sin embargo es uno de los aspectos que deben considerarse en toda organización que imparta programas de este tipo al personal.

#### **Factores relacionados con la función de entrenamiento o desarrollo**

Hay muchos factores que afectan el establecimiento de la función de entrenamiento o desarrollo y no existe una fórmula que lleve a tomar la decisión correcta. Aún en empresas del mismo giro no existen reglas fijas para impartir exitosamente un programa de este tipo.

Entre los factores relacionados con dicha función entrenadora se encuentran los siguientes:

- tipo de empresa: estática o dinámica.
- objetivos y políticas que se pueden tener sobre todo en el área de personal.
- tamaño: si es grande se tiene mayor necesidad de un entrenamiento formal y organizado.
- mercado laboral: si el personal es homogéneo o heterogéneo.
- leyes que afectan las operaciones y establecen reglas de acción.
- cantidad de tecnología con que se cuenta: el avance tecnológico propicia la necesidad de mayor entrenamiento.

Como la estrategia de un entrenamiento es resultado de las decisiones gerenciales, es conveniente que aspectos como los anteriores sean analizados, a fin de establecer una opción para el desarrollo ejecutivo de acuerdo a las condiciones existentes en la organización.

La función de entrenar a cargo de un responsable debe abarcar las mismas etapas que la administración, es decir, planear, organizar, dirigir y controlar.

**CONCLUSIONES**

## Conclusiones

1.- La administración siempre debe tener como propósito o finalidad el logro del objetivo general de un organismo que dé validez a la misión del mismo y que subordine objetivos departamentales al fin como uno general que los englobe a todos, teniendo además presente que se van a buscar los mayores resultados y la máxima eficiencia a través de la coordinación de los recursos disponibles en dicha organización, contándose entre ellos los elementos materiales, técnicos, de capital, administrativos y los humanos con todas sus implicaciones.

2.- Como punto de partida para realizar cualquier actividad está la planeación que va a determinar el curso de acción que habrá de seguirse para la mejor consecución de la actividad específica.

3.- Otro de los elementos de la administración es la dirección. Al hablar de ella es indispensable tomar en cuenta las necesidades humanas, ya que es precisamente al hombre a quien debe dirigirse y no a los demás recursos de una empresa.

4.- Utilizar ciertas técnicas para la dirección del personal como serían la motivación, influencia de grupo, comportamiento individual y grupal y otros que buscan lograr la mejor actuación de un director al cumplir su función es altamente recomendable en la actualidad.

5.- Para definir la labor de un administrador se pueden citar los siguientes puntos:

- Proporcionar continuidad y consistencia a los objetivos.
- Hacer que todos los integrantes de la organización comprendan lo que desea el cliente.
- Mejorar la calidad de los productos de la empresa.
- Invitar a los empleados a asociarse en el mejoramiento de una empresa.
- Hacer del mejoramiento continuo una meta de la empresa.
- Enseñar a los empleados a solucionar problemas.
- Instituir el entrenamiento.
- Establecer una filosofía de calidad.



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

6.- Hablando de la función de instituir el entrenamiento, podría decirse que es el comienzo de una buena administración. Para ello se requiere cuidado y dedicación al trabajo, ya que solamente de esa manera es posible de implantar los cambios necesarios para funcionar bien en un medio en que ya no debe seguirse con las antiguas prácticas rígidas e inflexibles en la administración.

7.- Lo que se tiene como ventaja en estos momentos es la gran población de jóvenes que sienten un compromiso con el país y que están llenos de energía y de ideas nuevas para generar un desarrollo empresarial.

8.- Las personas más satisfechas con su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades para hacer contribuciones identificables con las organizaciones a las que pertenecen.

9.- Haciendo referencia a la jerarquía de necesidades de Maslow, se puede establecer que una persona preocupada por el crecimiento personal demanda un mayor logro por su parte para llenar sus capacidades e incluso desarrollándose pudiendo lograr de esta manera un ascenso en la pirámide y acercarse a un nivel de autorrealización.

10.- Se requiere de cierta habilidad para preparar personal productivo mediante un entrenamiento adecuado, sobre todo para enfrentar épocas de intensa competencia; ésto no sólo determinará el éxito de la administración, sino que será un medio para la prosperidad organizacional.

11.- El desarrollo de ejecutivos brinda mejoramiento del trabajo presente y además preparación para el futuro.

12.- La inquietud que lleva a la determinación y establecimiento de un programa de desarrollo para ejecutivos es aquella del recién graduado que necesita una introducción a la administración y de las empresas que requieren de personas competentes para puestos clave de una organización.

13.- Existen diversos métodos que tienen por objeto facilitar la transición de la universidad a la atmósfera de los negocios y ayudar a determinar el cargo para el cual está mejor calificado el participante, entre los cuales merecen especial mención cursos, casos, orientación, simulación y rotación de puestos.

14.- La rotación de puestos es una técnica que ha sido muy utilizada por las empresas. Consiste en estimular los deseos de competencia y el interés del personal en sus labores. Una gran ventaja que tiene este método es que puede aumentar la seguridad que sienten las personas en su propia preparación, ya que se consigue ampliar la experiencia, promueve la cooperación entre el personal y es prueba del potencial individual de los miembros de una empresa.



## BIBLIOGRAFIA

BLACK, James M.

Preparación de Personal Competente  
Editorial C.E.C.S.A., México 1984.

CABRERA, Fernando

Apuntes sobre Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional  
Universidad Panamericana, México 1985.

CRAIG, Robert L. y BITTEL, Lester R.

Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal  
Editorial Diana, México 1985.

DEMING, Edwards W.

Las Catorce Recomendaciones a los Directivos  
Memorias de seminario, México 1985.

DEPTO. DESARROLLO DE EJECUTIVOS, BANAMEX

Manual de Desarrollo de Ejecutivos  
México 1986.

INTERNATIONAL MANAGEMENT, Revista

Publicación Mc Graw-Hill, México 1983.

KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril

Curso de Administración Moderna  
Editorial Mc Graw-Hill, México 1982.

KRAMIS, José Luis

Sistemas y Procedimientos Administrativos  
Editorial P.A.C.S.A., México 1982.

LLANO, Carlos  
Análisis de la Acción Directiva  
Editorial Limusa, México 1979.

MACE, Myles L.  
Promoción y Formación de Ejecutivos  
Editorial Labor, Barcelona 1973.

MC GREGOR, Douglas  
El Aspecto Humano de las Empresas  
Editorial Diana, México 1982.

REYES PONCE, Agustín  
Administración de Empresas  
Editorial Limusa, México 1983.

RODRIGUEZ E., Mauro  
Desarrollo de Habilidades Administrativas  
Editorial F.C.E., México 1984.

SCANLAN, Burt K.  
Administración, Curso para Nuevos Gerentes  
Editorial Limusa, México 1979.

STRAUSS, George y SAYLES, Leonard R.  
Personal, Problemas Humanos de la Administración  
Editorial Prentice Hall Internacional, Colombia 1981.

SVENSON, Arthur L.  
Análisis Crítico de la Administración  
Editorial C.E.C.S.A., México 1978.

TERRY, George y FRANKLIN, Stephen G.  
Principios de Administración  
Editorial C.E.C.S.A., México 1985.