

**EVALUACION DEL PERSONAL DOCENTE**

**CURSO:** TECNICAS DE DIRECCION

**FECHA:** DEL 23 AL 27 DE MAYO

**LUGAR:** PALACIO DE MINERIA

**INSTITUCION:**

CONFERENCISTA		DOMINIO Y CLARIDAD CON QUE SE EXPUSIERON LOS TEMAS	MANTENIMIENTO DEL INTERES (COMU- NICACION CON LOS ASISTENTES, A- MENEIDAD ETC.	PUNTUALIDAD	PROMEDIO
1.	ING. RAFAEL LOERA FRANCO				
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
<b>EVALUACION TOTAL</b>					

ESCALA DEL 1-10

**EVALUACION DE LA ENSEÑANZA**

		<b>ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL TEMA</b>	<b>GRADO DE ACTUALIZACION Y PRO- FUNDIDAD DEL TEMA</b>	<b>UTILIDAD PRACTICA Y APLICACION INMEDIATA DE LOS CONCEPTOS EX- PUESTOS</b>	<b>PROMEDIO</b>
	<b>TEMA</b>				
1.	PLANTEAMIENTO				
2.	RELACIONES HUMANAS				
3.	PLANEACION				
4.	DELEGACION DE AUTORIDAD				
5.	APLICACIONES DIRECTAS				
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
	<b>EVALUACION TOTAL</b>				

ESCALA DEL 1. AL 10

**EVALUACION DEL CURSO**

**ESCALA DE EVALUACION  
DEL 1 AL 10**

- 1.- CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS  
GENERALES DEL CURSO
- 2.-GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO  
EN EL CURSO
- 3.-CONTINUIDAD EN LOS TEMAS DEL CURSO
- 4.-CALIDAD DE LAS NOTAS DEL CURSO
- PROMEDIO

**DEL PARTICIPANTE**

- 5.-SE CUMPLIERON SUS OBJETIVOS, SI  NO
- 6.-¿ QUE LE PARECIO EL AMBIENTE EN LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA?  
MUY AGRADABLE  AGRADABLE  DESAGRADABLE
- 7.-¿QUE CAMBIOS HARIA EN EL PROGRAMA PARA TRATAR DE PERFECCIONAR EL  
CURSO?

---

---

---

---

- 8.- ¿RECOMENDARIA EL CURSO A OTRAS PERSONAS? SI  NO

- 9.-¿QUE CURSOS LE GUSTARIA QUE OFRECIERA LA DIVISION DE EDUCACION CON  
TINUA?

---

---

---

---

- 10.-¿LA COORDINACION ACADEMICA FUE?  
EXCELENTE  BUENA  REGULAR  MALA

- 11.- SUGERENCIAS ADICIONALES:

---

---

---

---

**MUCIAS GRACIAS**



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS 1994

**"TECNICAS DE DIRECCION"**

Del 23 al 27 de Mayo de 1994

Ing. Rafael Loera Franco  
Palacio de Minería  
México, D.F.

## TECNICAS DE DIRECCION

### C O N T E N I D O

1. Introducción
2. Actitudes mentales que originan dificultades
3. Diferentes niveles en las relaciones humanas.
4. Procedimiento para pensar en forma ordenada.
5. Procedimiento para realizar una acción planeada.
6. Procedimiento para formular un plan.
7. Delegación de autoridad basada en resultados.
8. Responsabilidad por resultados.
9. Jerarquización y tolerancia de errores en la delegación de autoridad.
10. Desarrollo de juntas efectivas.  
Formación de un grupo nuevo.  
Preparación necesaria para una sesión específica.
11. ¿Cómo debería emplear su tiempo un Ejecutivo?
12. Organización de actividades en el tiempo.

Ing. Rafael Loera Franco.

## I N T R O D U C C I O N

### 1. Explicación de las ideas fundamentales que normarán estas pláticas.

Quienes desempeñan actualmente una actividad como Ejecutivo tienen cualidades positivas.

Su trabajo actual se complica por algunos conceptos erróneos que originan:

- a) Temor para decidir, por falta de procedimiento.
- b) Planes defectuosos, por carecer de procedimiento.
- c) Reacción negativa para compartir responsabilidad y delegar autoridad.
- d) Deficiencia para suministrar razones que muevan a la acción.
- e) Control deficiente de los resultados parciales obtenidos.

Si las fallas tanto de conocimiento como de actuación se eliminan, entonces se contará con más tiempo y facilidad para definir los problemas fundamentales, planear la acción y apreciar resultados.

### 2. Finalidades que se pretenden alcanzar.

- a) Establecer un criterio común en cuanto a las actividades fundamentales del Ejecutivo.
- b) Establecer una comunicación más eficaz.
- c) Localizar cada quien en sí mismo, sin que sea necesario divulgarlas, posibles fallas personales existentes, y en este caso reforzarse en corregirlas.

## COMPORTAMIENTO ADECUADO

Una persona tiene un comportamiento adecuado dentro de una actividad, cuando resuelve satisfactoriamente los problemas planteados por dicha actividad. Su actuación depende simultáneamente de:

SU INTERES defintivo por ACTUAR dentro de esa actividad.

SU HABILIDAD técnica y administrativa para RESOLVER los problemas planteados por dicha actividad.

SU EFECTIVIDAD para ESTABLECER buenas relaciones humanas con las personas comprendidas y relacionadas con dicha actividad.

Cualquiera de nosotros, para una actividad determinada, tendrá más o menos problemas según domine uno, dos o los tres campos arriba mencionados, en forma simultánea, lo cual nos coloca para esa actividad, en alguno de los siguientes posibles grupos:

- 1.- Interés.
- 2.- Habilidad.
- 3.- Relaciones Humanas efectivas.
- 4.- Interés y Habilidad.
- 5.- Habilidad y Relaciones Humanas efectivas.
- 6.- Interés y Relaciones Humanas efectivas.
- 7.- Interés, Habilidad y Relaciones Humanas efectivas.

### **ACTITUDES MENTALES QUE ORIGINAN DIFICULTADES**

Es evidente y natural estimar nuestra propia capacidad para pensar correctamente. Consideramos que somos justos y que nuestra mente está bien preparada para juzgar las ideas diferentemente a las nuestras. A menudo hacemos la observación de que las conclusiones de otras gentes son falsas, llenas de prejuicios o parciales, y en cambio sentimos que nuestro propio proceso intelectual es -- bastante aceptable.

Sin embargo, si nos decidimos a efectuar un análisis y revisar rigurosamente -- tanto la propia secuela mental como la de otras gentes, es probable que conclu-- yamos que, en general, nuestro pensamiento cotidiano no es ni muy ordenado -- ni muy correcto.

En seguida y con el propósito de ejemplificar, se analizarán algunas de las ac-- titudes mentales que se presentan con más frecuencia y que originan dificulta-- des en nuestras diferentes actividades.

- 1.- Nuestra actitud de simpatía o antipatía hacia otra persona, afecta nuestra manera de pensar.  
¿Estamos igualmente dispuestas para recibir una sugestión de una persona de nuestro nivel inferior o de un nivel superior?
- 2.- Nuestro estado físico y psíquico afecta nuestra manera de pensar.  
¿Pensamos con la misma eficiencia durante todo el día?  
¿Cómo se normaría nuestra actividad si efectivamente tomáramos en cuenta esta variación de nuestra eficiencia durante el día?
- 3.- Aprendemos "por experiencia" muchas cosas que no son acertadas.  
¿En virtud de nuestra experiencia como Ejecutivos, podríamos separar con precisión la parte útil de la parte inútil?
- 4.- Tomamos partido "a favor" o "en contra de", sin tener suficiente información.  
¿Por qué se tiende con frecuencia a tomar posiciones extremas?
- 5.- Consideramos en general, que en una discusión sólo existe un punto de vista verdadero, que es el nuestro.  
¿Por qué no es fácil darse cuenta de la actitud de intolerancia en una discusión?
- 6.- No sabemos específicamente de qué estamos hablando.  
¿No es cierto que en una discusión, el problema inicial queda pronto relegado y confundido con otros problemas relacionados o hasta sin relación?
- 7.- Nos satisface siempre estar en lo correcto.  
¿No es verdad que al expresar una opinión, tratamos después de apoyarla principalmente por amor propio, aunque en realidad no tengamos base?

### **DIFERENTES NIVELES EN LAS RELACIONES HUMANAS**

Hay únicamente dos formas en que puede obtenerse que los demás hagan lo que uno quiere: por la persuasión o por la fuerza.

Sin embargo, cuánto más pronto nos convenzamos de que no podemos violar ninguna de las leyes de las Relaciones Humanas sin lamentarlo, así como tampoco podemos violar la Ley de la Gravedad sin las naturales consecuencias, más



aptos estaremos para-comenzar-a tener el mismo cuidado en la-solución de los problemas humanos, como lo tenemos en la solución de los problemas materiales.

De hecho, antes de proceder a comportarse en forma inteligente en las relaciones con otras personas, es necesario determinar en que posición relativa se encuentra uno con relación a dicha persona.

En todas las relaciones humanas, para una actividad determinada, existen los siguientes niveles:

1.- La mente cerrada.

Este es el nivel en que la otra persona, independientemente de lo que se diga, está en "contra" de la idea. Su mente está cerrada a cualquier sugestión que se le haga.

2.- La mente entreabierta.

En este nivel, la otra persona escuchará lo que se le diga, pero habrá que probarle muchas veces y en diferentes formas, que estamos en lo correcto, antes de acceder a ejecutar lo que se le pide hacer.

3.- Confianza

En este nivel, la otra persona tiene una actitud de cooperación y de amistad. Lo único que quiere saber son las razones principales de lo que se le pide para darle sentido a su actuación.

4.- Confianza absoluta.

Este es el nivel en la que la otra persona dice: " Todo lo que tú decidas en relación a esta actividad me parece muy adecuada". En este nivel la otra persona tiene fe en uno para una actividad determinada.

Al tratar con una persona que en determinada actividad se encuentra en el nivel de mente cerrada, lo primero que debe interesarse es buscar un punto de acuerdo, para que de ahí lograr entreabrir su mente. Si la otra persona está con su mente estreabeirta, habrá que suministrarle pruebas abundantes. Si -

la persona está en una relación de confianza con uno, sólo necesita cierta evidencia para actuar. Si la otra persona, por fin, cree en uno, entonces no es necesaria ninguna prueba y convendrá no insistir sobre ello, pues podría resultar contraproducente.

Si queremos tener una medida de nuestras relaciones actuales con otras personas, puede hacerse una lista de esas personas, que viven con uno, que trabajan con uno, o que simplemente se relacionan con uno, en la forma siguiente:

¿En cuáles personas creo yo?

¿En cuáles personas tengo confianza?

¿Con cuáles personas tengo mi mente entreabierta?

¿Con cuáles personas tengo mi mente cerrada?

NOTA: Para mayor información referirse al libro de William J. Reilly, "Successful Human Relations"

#### PROCEDIMIENTO PARA PENSAR EN FORMA ORDENADA

El Ejecutivo siempre tiene que decidir. Este acto de la voluntad puede hacerlo en tres formas:

- a) Siguiendo un procedimiento ordenado;
- b) Mediante experiencias y fracasos, influidos por prejuicios y emociones y
- c) Dejando hacer y pasar, es decir sin su intervención (por "default")

### 1.- Observaciones precisas

El pensamiento ordenado empieza con hechos; en cambio, el pensamiento descuidado empieza con opiniones o prejuicios. La distinción entre hechos y opiniones e impresiones, es la base para hacer observaciones precisas: Qué, cuándo, dónde y quién.

### 2.- Definición del problema real

Únicamente basándose en una observación precisa, se tienen las condiciones adecuadas para determinar si existe o no un problema real. Sin embargo, cuando se trata de definir con precisión un problema real, muchas veces caemos en el error de tomar la primera solución que se nos ocurre, y pensar que ella es nuestro problema. Para asegurarnos de que esto no suceda, se pueden aplicar a la definición de nuestro "problema", las siguientes pruebas:

- a) ¿El enunciado de este problema está basado en una observación imprecisa únicamente, o está basado en una observación precisa y analítica desde los puntos de vista de QUE, CUANDO, DONDE y QUIEN?
- b) ¿Si está basado en una observación precisa, se ha enunciado el problema fundamental, o se ha enunciado solamente una posible solución?

### 3.- Analizar imparcialmente las causas y enumerar todas las posibles alternativas de solución

Para ser imparcial en el análisis de ventajas y desventajas de cada posible solución, es necesario:

- a) Adquirir la capacidad para considerar todos los puntos de vista del problema.
- b) Justipreciar la validez de nuestra información, la cual debe ser incontrovertible no sólo desde el punto de vista de la fuente de información, sino también de los medios empleados para obtenerla.

- c) Mantener libre nuestra mente de cualquier deseo de aprobar alguna solución que nos gusta, antes de haber analizado bien todas.

#### 4.- Decidir qué solución nos conviene aplicar

Cualquiera que sabe cómo tomar una decisión, se ahorra este tipo de tortura mental. Hay personas que no saben cómo decidir; nunca llegan muy lejos y necesitan de alguien que decida por ellas. Si se desea aprender a decidir con mayores probabilidades de acierto y el mínimo de desgaste, se debe aprender a distinguir entre lo que es importante y lo que no lo es.

Si un problema no tiene importancia, se puede decidir rápidamente, con la seguridad de que no tendrá mayores consecuencias tomar otra decisión. Sin embargo, si el problema es realmente importante, debe concederse suficiente tiempo para analizar las posibles soluciones a ese problema.

#### PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UNA ACCION PLANEADA

Toda acción puede desarrollarse siempre en dos formas: con un plan previamente elaborado, o sin plan. La diferencia repercute en los resultados obtenidos, los que habrán costado más o menos esfuerzo, tiempo, dinero, gente, etc., según se haya procedido sin plan o con plan.

La eficiencia de la acción depende directamente de la resolución satisfactoria de los siguientes puntos:

- 1.- Definir con precisión el resultado que se pretende alcanzar.
- 2.- Determinar las limitaciones reales que se tienen para la acción.
- 3.- Elaborar un plan o camino predeterminado de acción para alcanzar el resultado prefijado.

- 4.- Realizar el plan de acción elaborado.
- 5.- Vigilar y controlar que al realizar la acción el proceso se lleva a cabo de acuerdo con el plan.

Con el objeto de aclarar lo anterior, a continuación se define lo que se entiende por Plan:

UN PLAN ES UN CAMINO PREDETERMINADO DE ACCION

Debe tener tres características:

- a) Comprender el futuro.
- b) Implicar acción.
- c) Contener razones que muevan a actuar.

Para que sea plan, deberá estar constituido por las siguientes partes:

- 1.- Título del plan.
- 2.- Nombre de las personas que autorizan su formulación.
- 3.- Nombre de las personas que aprueban el plan formulado.
- 4.- Nombre de las personas que formulan el plan.
- 5.- Resultado preciso por alcanzar, que constituye el objeto de la formulación del plan.
- 6.- Obstáculos o problemas principales que debe superar el plan para alcanzar el resultado que se pretende.
- 7.- Relación detallada del curso de acción por tomarse, o camino a seguir. Debe estar completa, de tal manera que su habilitación para realizarlo pueda llevarse a cabo sin grandes dificultades.

- 8.- Resultados positivos que se desprenden si el plan se realiza, alcanzando el resultado esperado (punto 5)
- 9.- Recursos requeridos para la realización del plan. Esta parte debe contener, en forma específica, las necesidades de tiempo, personal, equipo, elementos, etc., traducidos en términos económicos, en cuanto sea posible.
- 10.- Información y estudios adicionales que puedan requerirse para manejar las posibles objeciones de quienes aprueban el plan.
- 11.- Fechas de presentación del plan, de su aprobación, de su habilitación y de la realización de sus diferentes partes.

NOTA: Al planear la acción, hay que tener cuidado de no confundir los resultados que deben ser obtenidos, con las actividades que pueden ser desarrolladas.

#### PROCEDIMIENTO PARA FORMULAR UN PLAN

- 1.- Resolver que se formule un Plan para alcanzar un objetivo que se considere importante y necesario.
- 2.- Enunciar con precisión el resultado que se pretende alcanzar con la realización del plan. (Qué, cuándo, dónde y quién.)
- 3.- Solicitar la autorización para formular el Plan, mediante un escrito que deberá contener lo siguiente:
  - a) Resultado que se pretende alcanzar.
  - b) Información que será requerida y forma de obtenerla.

- c) Estudios que deberán desarrollarse.
- d) Estimación del tiempo y costo que exigirá la formulación del Plan. (No se refiere a la realización del Plan.)
- e) Personas o entidades que deberán cooperar para la formulación del Plan.

- 4.- Obtener la autorización para formular el Plan.
- 5.- Junta con las personas que intervendrán en el trabajo de planeación, con el objeto de asignar tareas y exigir responsabilidades concretas personales, en cuanto a obtener la información necesaria que permita estudiar y predeterminar el camino de acción, cuyo fin sea alcanzar el resultado esperado.
- 6.- Acopio de la información necesaria y adecuada obtenida por cada persona y desarrollo en su caso de los estudios preliminares que se requieran.
- 7.- Con la información necesaria completa, se reúne el grupo de planeación, para determinar y analizar las diferentes alternativas de acción que se presenten, escogiendo el mejor camino a seguir.
- 8.- Preparar el Plan final, integrando sus diversos componentes en forma ordenada, tal como se detalló en el tema anterior.
- 9.- Someter este trabajo a una prueba con preguntas tales como: ¿Puede ser aprobado el Plan tal como está? ¿Podría ser rechazado en alguna de sus partes? ¿Contiene la información necesaria? Etc., etc.
- 10.- Obtener la aprobación del Plan formulado.

## DELEGACION DE AUTORIDAD BASADA EN RESULTADOS

Un ejecutivo es una persona que guía y dirige a un grupo de subordinados, y entrega resultados de su acción a través del trabajo de estas mismas personas.

Para delegar autoridad, teniendo como base la obtención de resultados, hay que especificar lo que se quiere obtener, y no el camino que debería recorrerse:

Qué es lo que se espera obtener.

Cuándo se espera obtener.

En dónde se espera obtener.

De quién se espera obtener.

Los resultados generales por obtenerse, deben dividirse en resultados parciales, de tal manera que cada persona sepa el resultado que le corresponde y que se espera de ella.

Si no se definen los resultados esperados de un puesto, se puede tener mucha actividad, pero lo que realmente se consigue es muy poco.

Si se definen los resultados por alcanzar, se tiende a delegar la autoridad necesaria para llevarlos a cabo, y así el ejecutivo puede manejar los problemas sólo por excepción, es decir, cuando algo anormal ha impedido que el personal a sus órdenes los resuelva satisfactoriamente.

Si se definen los resultados esperados, se evita que el personal se distraiga e intrigue, tratando de ser apreciado. Cada quien sabe que responde por los resultados que se esperan de su trabajo.

## PROCEDIMIENTO PARA DELEGAR AUTORIDAD

1.- Determinar los resultados totales para alcanzar, en un periodo determinado, con fechas de iniciación y terminación.

A largo plazo

A corto plazo ( un año por ejemplo)



- 2.- Distribuir los resultados totales por alcanzar, entre los diferentes puestos clave.
- 3.- Discutir estos resultados parciales con la persona encargada del puesto, - hasta que haya un claro entendimiento de los mismos.
- 4.- Determinar la autoridad que es necesaria para obtener estos resultados, y hacerla efectiva.
- 5.- Determinar qué resultados necesitan ayuda especial de otros puestos clave, estableciendo responsabilidades concretas de coordinación entre ellos.
- 6.- Escribir las descripciones para cada puesto, asentando:
  - a) Resultados esperados ( no funciones)
  - b) Límites de autoridad.
  - c) Cualquier responsabilidad especial de coordinación
  - d) Registro para control de resultados ( para que el personal vea en qué está cumpliendo con lo que se espera de él)
- 7.- Fijar los resultados específicos que se esperan de cada puesto en este año.
- 8.- Tomar como base para apreciar la capacidad de un empleado, el cumplimiento de los resultados esperados de él, y de acuerdo con ésto, compensarlo.

### **RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS**

RESPONDER POR RESULTADOS significa que una persona obtiene crédito pleno o descrédito pleno si se alcanza o no, un resultado particular. El hecho de responder por resultados es persona, y significa que si algo sale mal, hay alguien - que debe decir "yo soy responsable".

En tanto como sea posible, cada persona en un puesto debería ser responsable de alcanzar resultados específicos, teniendo desde luego la autoridad necesaria.

Una persona no tiene de hecho autoridad, cuando es criticada constantemente - por los pequeños errores.

La responsabilidad por resultados es la piedra angular de la administración. -- Sin ella el personal se hace negligente, el impulso para la acción se va perdiendo y se disipa la iniciativa.

.....

REQUISITOS NECESARIOS PARA QUE HAYA RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

- 1.- El resultado por alcanzar debe ser factible para la persona.
- 2.- Se debe tener la energía necesaria para exigir esa responsabilidad por resultados, cuando no se cumple.
- 3.- Los resultados totales alcanzados deben ser la base para justipreciar a una persona.
- 4.- Debe haber incentivos del tipo apropiado que impulsen a responder por resultados.
- 5.- Debe haber confianza en el propio personal.

IDEAS QUE DEBEN TENERSE PRESENTES AL EXIGIR RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS.

- 1.- Informar al superior sobre un problema, no releva al subordinado de su responsabilidad.
- 2.- Ordenar a un subordinado, no releva al superior de su responsabilidad.
- 3.- La actividad intensa sin obtener los resultados prefijados, no releva a la persona de su responsabilidad.
- 4.- Dar excusas "muy razonables" presentándolas perfectamente bien elaboradas, no releva de la responsabilidad.
- 5.- Los comités o juntas no relevan a la persona de su propia responsabilidad.
- 6.- El informe escrito y circulado, no releva a la persona de su responsabilidad.
- 7.- Las funciones de asesoría y consultoría, no relevan a la persona de su responsabilidad.

JERARQUERIZACION Y TOLERANCIA DE ERRORES  
EN LA DELEGACION DE AUTORIDAD

Es necesario reconocer que la mayor parte de las decisiones en los negocios, - en cierta manera, son un juego en donde siempre hay riesgo.

El ejecutivo que pueda delegar autoridad y con ello desarrolla a sus subordinados, de tal modo que tomen parte de la carga de decisiones (o sea, tomar riesgos), adelanta también en cuanto a su propia formación.

La jerarquización y tolerancia de errores en la delegación, permite en tanto

.....

como sea posible, que cada empleado sea responsable por un resultado (o resultados) para lo cual disponga de toda la autoridad necesaria para alcanzarlo.

Para alcanzar este resultado total, la persona deberá tomar muchas decisiones parciales o subordinadas.

EL EMPLEADO NO DEBERA RESPONDER ESPECIFICAMENTE DE LOS PEQUEÑOS ERRORES DE CUALQUIERA DE ESTAS DECISIONES SUBORDINADAS; SÍ DEBERA RESPONDER POR EL RESULTADO TOTAL Y EL COSTO TOTAL EN GASTOS, Y PERDIDAS EN SU CASO.

La debida jerarquización y tolerancia de errores en la delegación de autoridad, evita la exagerada importancia que se suele atribuir a las cosas pequeñas, descuidando los resultados globales. Hace que resalten los puntos importantes por los cuales debe responder una persona.

Para lograr que funcione, es necesario

- 1.- Establecer con cada persona, los resultados totales que se esperan de su trabajo y los límites que tiene para obtenerlos.
- 2.- Relacionar los resultados totales por obtenerse, con la apreciación y retribución del empleado, aclarándolo con él mismo.

Precauciones durante su aplicación

- 1.- La aplicación de esta jerarquización y tolerancia de errores en la delegación de autoridad, debe ser gradual y proporcional a la respuesta que se observe por parte del empleado.

- 2.- Los errores que se cometan, no deben nulificar o afectar drásticamente los resultados totales por obtenerse. La delegación de autoridad no excluye nunca la necesidad del control.
- 3.- Mantener en la mente del empleado, que su responsabilidad por los resultados totales que deben ser obtenidos no cesa en ningún momento.
- 4.- Debe permitirse cierta libertad para cometer errores específicos que no trasciendan, en algunas de las decisiones subordinadas.

## DESARROLLO DE JUNTAS EFECTIVAS

### Observaciones

#### ¿QUE ES LO QUE PASA GENERALMENTE?

1. No se tiene finalidades precisas y claras por obtener.
2. No se cuenta con un plan de trabajo para el desarrollo de la junta.
3. Se discuten muchos detalles intrascendentes o ajenos al objeto de la junta.
4. Se discute mucho, pero no se desprende ninguna acción positiva.
5. No se limita la duración de la junta.
6. El tiempo empleado en las juntas se gasta en forma deficiente.
7. No se aclara quien tiene la responsabilidad sobre el desarrollo de la junta.
8. No se define hasta dónde es necesario llegar a un acuerdo total.
9. Hay deficiencia en la coordinación.

### P R O B L E M A

¿Cómo puede incrementarse la eficacia en el uso del tiempo que se emplea en juntas, y obtener resultados que se traduzcan en una acción positiva?

PUNTOS QUE DEBEN CUMPLIRSE PARA LOGRAR UNA ACCION EFECTIVA

1. Definir con precisión los fines de la junta y tener un panorama claro y completo de la situación, base de la discusión.
2. Fijar las limitaciones necesarias en cuanto a:
  - a) Personas que participan en la junta.
  - b) Duración de la junta.
  - c) Problemas a tratar en la junta.
  - d) Grado de acuerdo general que es necesario obtener.
3. Método a seguir para lograr resultados:
  - a) El coordinador de la junta llevará el peso de la responsabilidad por los resultados obtenidos en la misma.
  - b) Los participantes tendrán la responsabilidad de orientar sus intervenciones en el sentido de cooperar a que se obtengan los resultados buscados en la junta.
  - c) Los integrantes de la junta tendrán la responsabilidad de llevar adelante la acción que les fuera asignada en su caso.
4. La coordinación de la junta será hecha por la persona que tiene más interés en la acción o resultados que se pretendan del trabajo de la junta, o por la persona que la represente en su caso. Esta persona deberá decidir en primer término, si es necesaria la junta o no, puesto que tendrá la responsabilidad de usar correctamente el tiempo de los participantes.
5. Funcionamiento del sistema. Deberá designarse una persona, cuya responsabilidad será la de vigilar que lo expuesto en estos puntos se siga rigurosamente y se vaya mejorando con el tiempo.

**FORMACION DE UN GRUPO NUEVO**

ANALISIS DEL GRUPO \_\_\_\_\_

- 1.- ¿Para qué se va a formar el grupo, precisamente?
  
- 2.-¿Debe tener sesiones regulares a plazo fijo? ¿Cuándo?
  
- 3.-¿Cuánto tiempo debe de durar el grupo?
  
- 4.- Objetivos precisos personales que pretende alcanzar quien organiza el grupo.
  
- 5.- Análisis de los participantes habituales en las juntas, en relación con el punto (1)

	interés	habilidad	relaciones humanas
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

- 6.- Análisis de las posibles barreras para una comunicación efectiva dentro del grupo:
  - a) La diferencia de posición dentro de la organización entre jefes y subalternos, sobre todo cuando existen temores de tipo personal.
  - b) La suposición infundada de que se ha entendido la comunicación.
    - 1.- Por no tomar en cuenta las relaciones emocionales, personales.
    - 2.- Por no pensar que entendemos cosas diferentes con las mismas palabras

- 3.- Por confianza infundada de que lo escrito se entiende bien por el simple hecho de entenderlo quien lo redactó.
- c) El obstáculo que representa en sí que la acción de una persona no concuerde con las palabras que esa misma persona dice.

### **PREPARACION NECESARIA PARA UNA SESION ESPECIFICA**

GRUPO \_\_\_\_\_

SESION No. \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

HORA DE \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ en punto

- 1.- Finalidades precisas.
- 2.- Análisis de la probable reacción del grupo, así como del comportamiento particular que puede esperarse de cada miembro, con relación al punto 1
- 3.- Programa detallado para el desarrollo de la junta.
  - a) Introducción.
  - b) Preguntas base para sugerir la discusión.
  - c) Conclusiones esperadas que marcan una acción definida, tomando en cuenta el grado de acuerdo que es necesario obtener.
  - d) Conclusiones reales obtenidas en la junta, las que deberán ser enviadas a los participantes, especificando la responsabilidad correspondiente para obtener los resultados derivados de la sesión.
- 4.- Participantes seleccionados y con su copia del orden del día
- 5.- Material de referencia que deberán tener listo los siguientes participantes
- 6.- Detalles especiales que deberán tenerse listos en el lugar en donde se va a efectuar la junta.

## ¿COMO DEBERIA EMPLEAR SU TIEMPO UN EJECUTIVO?

### Planeando en forma sistemática

Emplear el mayor tiempo posible en planear acciones, y el mínimo tiempo en ejecutarlas. Los resultados se obtienen en forma eficiente, pero a través de otras personas. El Ejecutivo estará siempre dispuesto a pensar todo lo necesario antes de la acción, y prácticamente no actuará personalmente después de haber pensado.

### Definiendo problemas

Emplear la mayor parte del tiempo en encontrar y definir el verdadero problema real, y el mínimo tiempo en encontrar personalmente la solución del mismo. Una vez definido el problema, la solución se encontrará con relativa facilidad, pero no hay nada tan inútil como una magnífica solución a un problema que no es el real.

### Establecimiento

La comunicación en todos sentidos debe ser excelente, pero el mayor tiempo debe ser empleado en las comunicaciones que fluyen hacia arriba, transmitiendo la corriente de resultados obtenidos y la información necesaria para seguir planeando.

Lo anterior significa que la mayor parte del tiempo, el Ejecutivo estará considerando los problemas de su jefe, y preocupándose por encontrar la forma de ayudar a resolverlos, con lo cual los resultados totales de la organización serán más positivos.

### Integrando un trabajo de equipo

A partir del momento en que se decide a realizar una idea, emplear la mayor parte del tiempo en lograr la aceptación de la misma, por parte de las personas que deberán trabajar con ella, incorporándolas a un trabajo de equipo que



les facilite alcanzar el fin propuesto, que deben considerar como propio. Siendo el Ejecutivo quien ha pensado más sobre el asunto y quien ha definido el problema a resolver o la meta por alcanzar, es el más indicado para conservar el control general de toda la actividad.

### Esquema práctico para utilizar mejor el tiempo

- 1.- Decidir dar su verdadero valor a las actividades propias del Ejecutivo.
- 2.- Dedicar una hora completa en el día, para hacer aplicaciones concretas sobre problemas realés, al nivel del Ejecutivo.
- 3.- Usar de medios más eficientes para emplear el tiempo.
  - a) Juntas bien planeadas
  - b) Lectura más eficiente
  - c) Comunicación telefónica controlada
  - d) Entrevistas mejor planeadas.
- 4.- Como resultado de todo lo anterior, desarrollar e implantar una mejor delegación de autoridad basada en la obtención de resultados.

### ORGANIZACION DE ACTIVIDADES EN EL TIEMPO

En principio, podríamos decir que las herramientas administrativas que hemos considerado en estos días son buenas, prácticas y útiles. Pero existe cierta reacción para aplicarlas, modificando radicalmente nuestra manera común de proceder; es natural, por lo tanto, que nos preguntemos: ¿Por qué voy a cambiar mis hábitos para adquirir otros? ¿Para qué hacerlo? ¿Hacia dónde me llevarían?

Y, efectivamente, si no encontramos una respuesta adecuada, puede asegurarse que todo lo tratado se guardará en el archivo, en el cajón de las buenas intenciones y deseos.

Este tema pretende suministrar al Ejecutivo otra pieza faltante en el conjunto, decisiva en lo que se refiere a encontrar un motivo personal interior, suficientemente eficaz como para actuar, a pesar de los obstáculos que presente el medio ambiente y nuestras reacciones personales para cambiar.

Cuando se cuenta con una herramienta para la organización de actividades personales, se ocurre pensar que tendrá una gran demanda, ya que existe mucha gente que vive angustiada por su constante "falta de tiempo", que no le permite entregarse con tranquilidad al descanso.

Sin embargo, después de observar con más precisión, nos damos cuenta que hay numerosas personas que creen tener un problema de organización de tiempo, pero su problema real es otro totalmente diferente.

Es el caso de aquellas personas, en gran número, que se han grabado sin reflexión, la etiqueta mental de un tipo extraordinariamente ocupado, que asocian con una persona muy útil y eficiente: aquella que siempre está inundada de trabajo, con muchas gentes haciendo antesala para poder hablar con ella, recibiendo comunicaciones de todas clases durante todo el tiempo, y teniendo siempre más compromisos de los que puede cumplir. El problema en este caso no es de organización de tiempo, sino de falta de información correcta, porque una persona útil y eficiente, no procede así.

Es también el caso de quienes desarrollan una excesiva cantidad de labores, y al observar la índole de esas actividades, nos damos cuenta de que muchas de ellas las desempeñan porque les gusta hacerlo aun cuando no deban ni les corresponda, ejecutando después apremiados las actividades que sí deben y

les corresponde desarrollar. Es como si uno tratara de usar dos sombreros diferentes al mismo tiempo. El problema aquí no es de organización de tiempo, sino de falta de madurez para decidirse en definitiva a actuar exclusivamente dentro del campo que les corresponde.

Muchas gentes se hallan en esta otra situación; en el fondo se dan cuenta de que sí podrían mejorar mediante la organización de sus actividades; pero esto les implica cambiar algunos de sus hábitos personales, negativos pero muy queridos; o bien necesitan reconocer que han procedido equívocamente, y echar marcha atrás para volver a empezar. El problema tampoco es de organización de tiempo, sino de falta de voluntad o falta de humildad para aceptar mejores soluciones, diferentes a las propias.

Sin embargo, ahora, sí, asumiendo una actitud positiva, a todos nosotros sí nos interesa organizar mejor nuestras actividades, y para eso vamos a ver en primer lugar, si tenemos o no tenemos un problema personal en este campo.

¿Sabían ustedes que la mayor parte de la gente no sabe con precisión qué es lo que quiere hacer durante el día, y durante la semana?

Se ha suministrado a ustedes unas hojas para la planeación de las actividades propias y cuando ustedes las llenen empleando los colores y la clave correspondiente apreciarán una imagen propia que quizá no conocen, un retrato actual de ustedes bastante peculiar e interesante.

Un aspecto del problema está en determinar si esa imagen nuestra, actual, nos satisface o no. Si no nos satisface, entonces hay que preguntarse cómo debería ser para que nos satisficiera. Dos retratos, uno como soy actualmente y otro como me gustaría realmente ser.

Imaginen ustedes que llevo en sí una persona, yo mismo, a quien no conozco, y si no me conozco, menos puede saber cómo quiero llegar a ser. Pero si yo no me intereso por este problema, menos me voy a interesar por usar herramientas que tienden a mejorar a la persona como tal, y que implican un esfuerzo extraordinario de mi parte.

Al final de cuentas, éste es un problema de responsabilidad personal, pero implica un conjunto de responsabilidades parciales, en lo personal, en lo familiar, en el trabajo y en la sociedad. Una responsabilidad que nos ayuda a alcanzar nuestro fin último, que nos obliga a utilizar en un grado máximo nuestras facultades en los diferentes planos de responsabilidad en que nos movemos.

Imaginemos a un padre de familia que dice a sus hijos adolescentes y ya desorientados: "Perdónenme, pero es que el trabajo no me dejó tiempo disponible para conocerlos y convivir con ustedes, y para ayudarlos efectivamente". O a una jefe de familia que se presenta en su trabajo y les dice: "Perdónenme, pero la atención de mi familia no me deja tiempo para cumplir con mi trabajo.

O a un jefe de familia o dirigente en una organización, que le dice a la sociedad en donde vive: "Perdónenme, yo sí les podría ayudar a elevarse con mi experiencia y mi capacidad, pero desgraciadamente, no tengo tiempo para dedicarlo a ustedes".

O a un dirigente en general, que aun sin proponérselo, es seguido e imitado por sus colaboradores, hijos, etc., al ver que todos están resultando deformes y desequilibrados como él, les dice: "Perdónenme, pero es que no he tenido tiempo para formarme equilibradamente en lo personal y así proporcionarles un mejor ejemplo".

Salta a la vista que no se puede ser responsable, cumpliendo sólo con alguna responsabilidad parcial; o se es responsable como persona en todas las actividades propias, o no se es responsable. No son varias personas para las distintas responsabilidades, sino una sola persona responsable en todas las actividades.

#### RESUMIENDO:

¿Existe un problema actual en nosotros, en cuanto a un equilibrio en el cumplimiento de todas nuestras responsabilidades parciales? ¿O no existe?

Si existe, ¿Nos interesa alcanzar el debido equilibrio, o no nos interesa?

Si existe, y nos interesa, entonces sí tendrá sentido el que nos tomemos todo el trabajo que sea necesario para ir retocando en cada planeación semanal nuestra imagen, hasta convertirla en aquella que queremos llegar a tener, que es única en todo el Universo.

Entonces sí podremos fijar metas concretas para nuestras responsabilidades parciales en los diferentes planos de nuestras actividades (personal, familiar, social, etc.) Una vez fijadas las metas, podremos formular planes concretos para alcanzarlas, que realizaremos a través de cada día y de cada semana.

Al ir realizando nuestros planes, podremos controlar nuestros avances parciales, a través del tiempo. Y al tener control de nuestras actividades nos moveremos orientados dentro de las circunstancias propias de nuestro medio, cualesquiera que éstas sean.

## NUEVAS TECNICAS DE INTEGRACION DE EQUIPO

La integración de esfuerzos humanos es actualmente una necesidad ineludible en cualquier empresa, que pretende obtener resultados óptimos. Para ello se requiere la coordinación de todas las actividades que está desarrollando el equipo, de tal manera que despierte un espíritu amistoso, de lealtad entre todos, para lograr una mayor colaboración hacia los objetivos comunes del grupo.

El trabajo de mesa redonda, a nivel ejecutivo, logra la unificación de criterios en cuanto a ciertos temas de particular interés para los miembros del grupo, así como una comunicación más eficaz entre todos ellos y una mayor integración de esfuerzos.

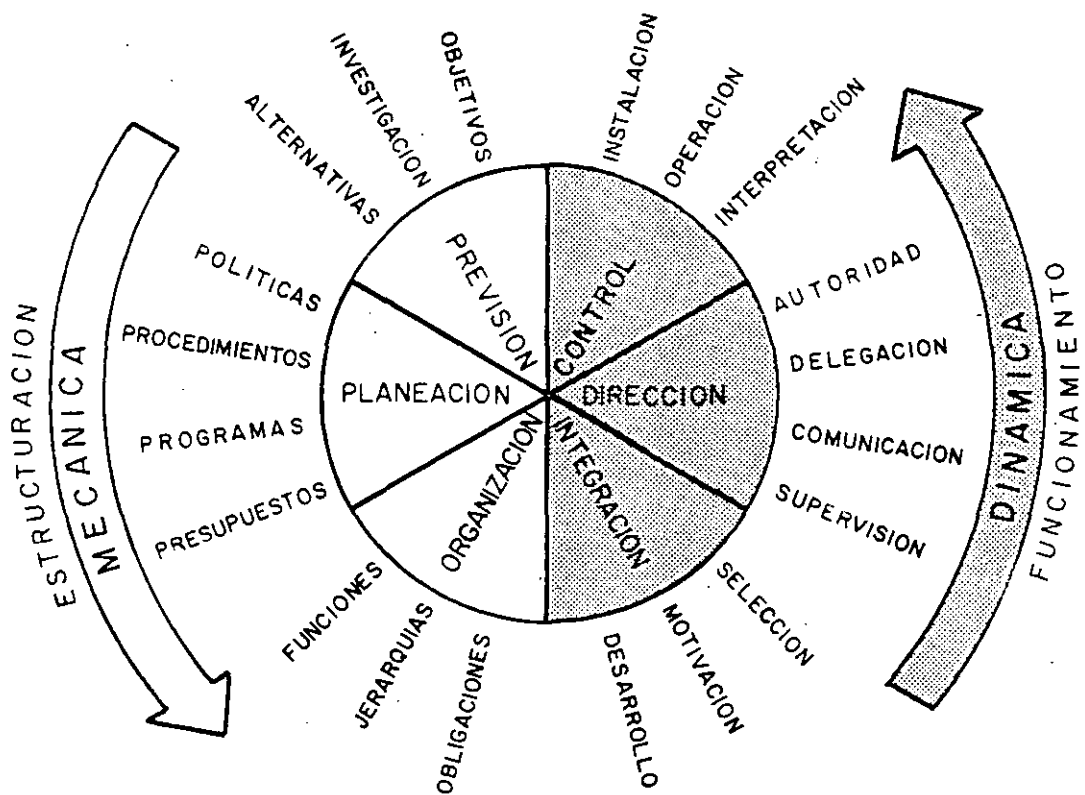
De acuerdo con las nuevas técnicas, donde se recalcan ciertas variables -- que muchas veces pasan inadvertidas ( lealtad del grupo, motivación, habilidad, aspectos humanos ), los miembros del equipo son motivados a:

- 1.- Aceptar los objetivos y decisiones de grupo
- 2.- Tratar de influir con su participación y experiencia propia en esos objetivos y decisiones.
- 3.- Lograr una comunicación mejor con sus compañeros
- 4.- Aceptar la influencia e información de los demás miembros y,
- 5.- Comportarse adecuadamente para lograr esos objetivos y decisiones.

Las nuevas técnicas constituyen un medio eficiente para la integración cabal del equipo y una mayor coordinación entre todos, mediante su participación en un entrenamiento básico, primero, como punto de partida, que permite localizar fallas personales y de grupo, un criterio común en cuanto a las actividades esenciales del Ejecutivo y una mejor comunicación entre todos,

.....

# ADMINISTRACION CIENTIFICA



y despues, por medio de una serie de aplicaciones prácticas, también en grupo, sobre problemas particulares de solución necesaria en el -- trabajo ejecutivo: coordinación de las diversas actividades, definición y solución de problemas fundamentales de grupo, así como de los distin-- tos niveles ejecutivos, y de otros aspectos de no poca importancia.

Ing. Rafael Loera Franco



## **ADMINISTRACION MODERNA**

(La profesión del Ejecutivo)

### **FUNCIONES FUNDAMENTALES Y ACTIVIDADES**

#### **I.- PLANEACION:**

- 1.- Pronóstico
- 2.- Objetivos
- 3.- Planeación
- 4.- Programación
- 5.- Presupuesto
- 6.- Establecimiento de procedimientos
- 7.- Desarrollo de políticas

#### **II.- ORGANIZACION;**

- 8.- Estructuración
- 9.- Delegación de autoridad
- 10.- Integración de equipo de trabajo

#### **III.- DIRECCION**

- 11.- Toma de decisiones
- 12.- Comunicación
- 13.- Motivación
- 14.- Selección de personal
- 15.- Desarrollo de personal

#### **IV.- CONTROL**

- 16.- Establecimiento de normas
- 17.- Medición
- 18.- Evaluación
- 19.- Corrección

## DIFERENTES TIPOS DE EJECUTIVOS

### ETAPA INMADURA:

Grupo central. individualistas e inmaduros

#### Ejecutivo céntrico:

falta de: responsabilidad  
control  
coordinación  
satisfacción.

Objetivos incompatibles  
Resistencia a la autoridad  
Falta de uniformidad  
Mínima libertad personal

### ETAPA MADURA:

Grupo radial.

#### Ejecutivo radial:

Altruismo consciente  
Trabajo de equipo  
No conformismo  
Relativamente independiente  
Altamente competente  
Adecuadamente retribuido  
Completamente satisfecho

### LIDER NATURAL:

Autoritario  
Control personal  
traza su propio camino  
no anticipa eventos

**LIDER PROFESIONAL:**

Especialista en el manejo de los demás  
Utiliza principios básicos  
Utiliza un vocabulario común  
Desarrolla habilidades transferibles  
Filosofía exacta, orientada a las necesidades de su personal  
Encara libertad personal  
Sigue un manual de ética

**EJECUTIVO PATERNALISTA:**

Trata de proteger a todos  
No delega autoridad porque él lo hace mejor  
No toma en cuenta sugerencias de sus subordinados  
Reprende a la gente por motivos leves  
Es "yoyista"

CURSO DE TECNICAS DE DIRECCION

ADMINISTRACION MODERNA

BIBLIOGRAFIA

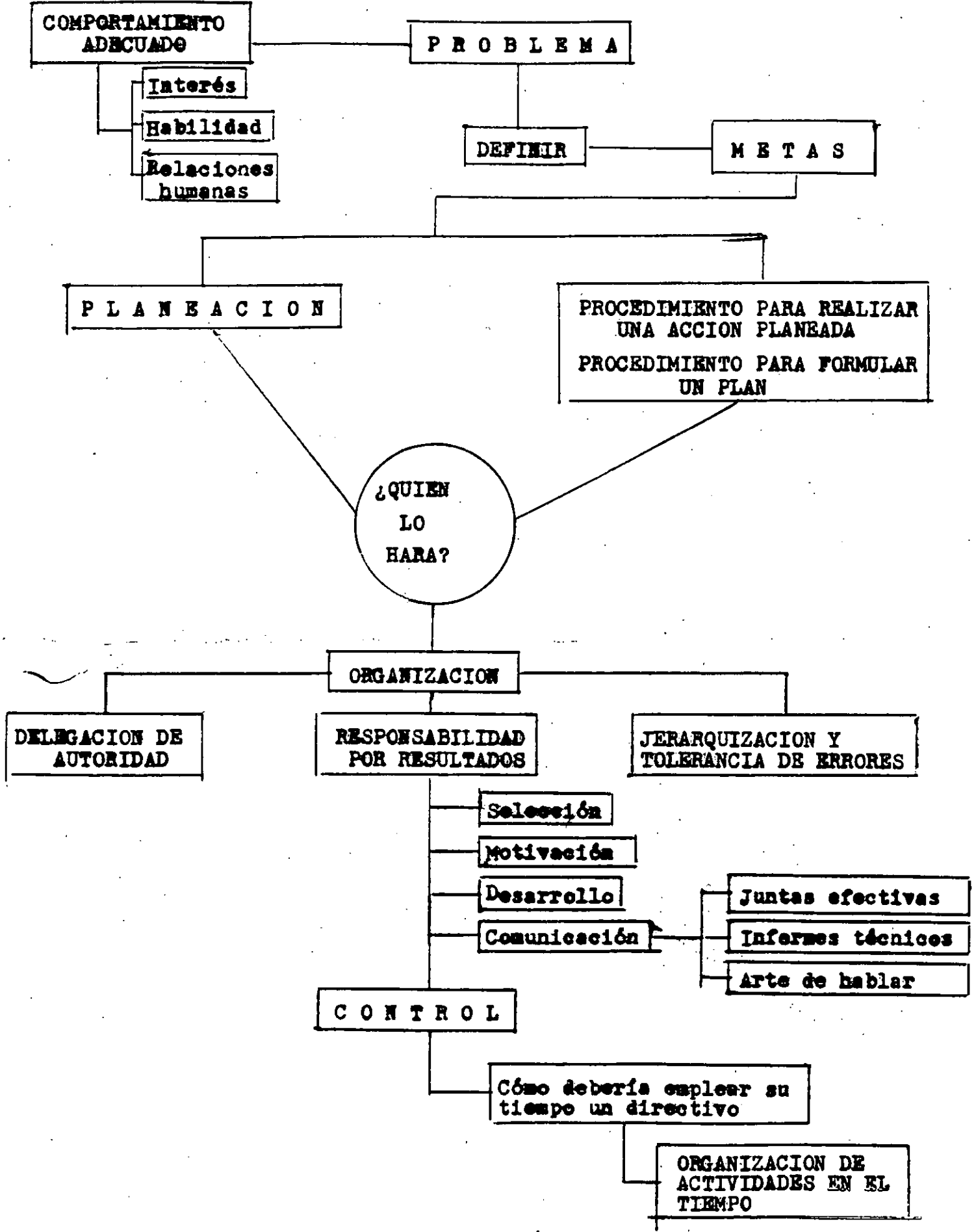
=====

- 1.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa Wiley, S. A.
- 2.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Fernando Arias Galicia. Trillas.
- 3.- APPLIED IMAGINATION. Alex F. Osborn. Charles Scribner's Sons, N. Y.
- 4.- BEHIND THE EXECUTIVE MASK. Alfred J. Marrow. American Management Association.
- 5.- BETTER BUSINESS ORGANIZATION. Neely D. Gardner. Doubleday & Co. Inc.
- 6.- BEYOND MANAGEMENT BY OBJECTIVES. J. D. Batten. American Management Association.
- 7.- BUILDING A WINNING EMPLOYEE TEAM. Guy B. Ford American Management Association.
- 8.- BUILDING THE EXECUTIVE TEAM. Thomas A. Mahoney. Prentice-Hall, Inc.
- 9.- COMO MOTIVAR A LA GENTE. Jack H. Mc. Quaig. Logos.
- 10.- CREATIVE MANAGEMENT. Shigern Kobayashi. American Management Association.
- 11.- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. Koontz/O'Donnell. Mc. Graw-Hill Book Co.

- 12.- DEVELOPING YOUR EXECUTIVE SKILLS. Auren Uris. Mc. Graw-Hill Book. Co.
- 13.- EFFECTIVE EXECUTIVE PRACTICES. Neely D. Gardner. Doble-day & Co. Inc.
- 14.- EFECTIVE USE OF BUSINESS CONSULTANTS. Wilson Seney. Financial Executives. Research Poundation Inc.
- 15.- FORMAR JEFES. R. Hugonnier. Paraninfo. Madrid.
- 16.- HOW TO MANAGE BY RESULTS. Dale D. Mc Conkey. American Management Association.
- 17.- HOW TO USE THE STUDY IN TRAINING FOR DECISION MAKING. David R. Willings. Bussiness Publications. London.
- 18.- LA GERENCIA EFECTIVA. Peter Drucker. Ed. Sudamericana.
- 19.- LONG-RANGE PLANNING. The Executive Viewpoint. E. Kirby Warren. Prentice-Hall, Inc.
- 20.- MANAGEMENT BY DESIGN. Ray A. Killian. American Management Association.
- 21.- MANAGEMENT BY EXCEPTION. Lester R. Bittel. Mc Graw-Hill Book Co.
- 22.- MANAGEMENT BY RESULTS. Edward C. Schelh. Mc Graw-Hall Book Co.
- 23.- MANAGING BY COMMUNICATION. Willard V. Merihue. Mc Graw-Hill Book Co.
- 24.- MANAGING THE MANAGERS. Robert C. Sampson. Mc Graw-Hill Book Co.
- 25.- MODERN PUBLIC ADMINISTRATION. Felix A. Nigro. Harper & Row.
- 26.- NEW PATTERNS OF MANAGEMENT. Rensis Likert. Mc Graw-Hill Book Co.

- 27.- OPENING CLOSED MINDS. William J. Reilly. Harper & Row.
- 28.- ORGANIZATION. Ernest Dale. American Management Association.
- 29.- PRACTICAL BUSINESSSS PLANNING. Charles E. Thomas. American Management Association.
- 30.- PRACTICAL GUIDE TO CONFERENCE LEADERSHIP. John S. Morgan. Mc Graw-Hill Co.
- 31.- RELACIONES HUMANAS VENTUROSAS. William J. Reilly. Herrero, Hnos.
- 32.- RESULTS MANAGEMENT IN ACTION. Burt K. Scanlan. Management Center of Cambridge. Massachusetts.
- 33.- SUCCESSFUL CONFERENCE AND DISCUSSION TECHNIQUES. Harold P. Zelko Mc Graw-Hill Book Co.
- 34.- THE ART OF DELEGATING. Neely D. Gardner. Bobleday & Co. Inc.
- 35.- THE CONSULTING ENGINEER. C. Maxwell Stanley. John Wiley & Sons, Inc.
- 36.- THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE. Douglas Mc Gregor. Mc.Graw-Hill Book Co.
- 37.- THE LAW OF INTELIGENT ACTION. William J. Reilly. Harper & Brothers.
- 38.- THE MANAGEMENT PROFESSION. Louis A. Allen. Mc Graw-Hill Book Co.
- 39.- THE PROFESSIONAL MANAGER. Douglas Mc Gregor. Mc Graw-Hill Book Co.
- 40.- THE TWELVE RULES FOR STRAIGHT THINKING. William J. Reilly. Harper & Brothers.

FLUXOGRAMA DE EJECUTIVIDAD



CURSO DE TECNICAS DE DIRECCION

ADMINISTRACION MODERNA

BIBLIOGRAFIA  
=====

- 1.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa Wiley, S. A.
- 2.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Fernando Arias Galicia. Trillas.
- 3.- APPLIED IMAGINATION. Alex F. Osborn. Charles Scribner's Sons, N. Y.
- 4.- BEHIND THE EXECUTIVE MASK. Alfred J. Marrow. American Management Association.
- 5.- BETTER BUSINESS ORGANIZATION. Neely D. Gardner. Dobleday & Co. Inc.
- 6.- BEYOND MANAGEMENT BY OBJECTIVES. J. D. Batten. American Management Association.
- 7.- BUILDING A WINNING EMPLOYEE TEAM. Guy B. Ford American Management Association.
- 8.- BUILDING THE EXECUTIVE TEAM. Thomas A. Mahoney. Prentice-Hall, Inc.
- 9.- COMO MOTIVAR A LA GENTE. Jack H. Mc. Quaig. Logos.
- 10.- CREATIVE MANAGEMENT. Shigern Kobayashi. American Management Association.
- 11.- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA. Koontz/O'Donnell. Mc. Graw-Hill Book Co.



- 12.- DEVELOPING YOUR EXECUTIVE SKILLS. Auren Uris. Mc. Graw-Hill Book. Co.
- 13.- EFFECTIVE EXECUTIVE PRACTICES. Neely D. Gardner. Doubleday & Co. Inc.
- 14.- EFFECTIVE USE OF BUSINESS CONSULTANTS. Wilson Seney. Financial Executives. Research Foundation Inc.
- 15.- FORMAR JEFES. R. Hugonnier. Paraninfo. Madrid.
- 16.- HOW TO MANAGE BY RESULTS. Dale D. Mc Conkey. American Management Association.
- 17.- HOW TO USE THE STUDY IN TRAINING FOR DECISION MAKING. David R. Willings. Business Publications. London.
- 18.- LA GERENCIA EFECTIVA. Peter Drucker. Ed. Sudamericana.
- 19.- LONG-RANGE PLANNING. The Executive Viewpoint. E. Kirby Warren. Prentice-Hall, Inc.
- 20.- MANAGEMENT BY DESIGN. Ray A. Killian. American Management Association.
- 21.- MANAGEMENT BY EXCEPTION. Lester R. Bittel. Mc Graw-Hill Book Co.
- 22.- MANAGEMENT BY RESULTS. Edward C. Schelh. Mc Graw-Hall Book Co.
- 23.- MANAGING BY COMMUNICATION. Willard V. Merihue. Mc Graw-Hill Book Co.
- 24.- MANAGING THE MANAGERS. Robert C. Sampson. Mc Graw-Hill Book Co.
- 25.- MODERN PUBLIC ADMINISTRATION. Felix A. Nigro. Harper & Row.
- 26.- NEW PATTERNS OF MANAGEMENT. Rensis Likert. Mc Graw-Hill Book Co.

- 27.- OPENING CLOSED MINDS. William J. Reilly. Harper & Row.
- 28.- ORGANIZATION. Ernest Dale. American Management Association.
- 29.- PRACTICAL BUSINESS PLANNING. Charles E. Thomas. American Management Association.
- 30.- PRACTICAL GUIDE TO CONFERENCE LEADERSHIP. John S. Morgan. Mc Graw-Hill Co.
- 31.- RELACIONES HUMANAS VENTUROSAS. William J. Reilly. Herrero Hnos.
- 32.- RESULTS MANAGEMENT IN ACTION. Burt K. Scanlan. Management Center of Cambridge. Massachusetts.
- 33.- SUCCESSFUL CONFERENCE AND DISCUSSION TECHNIQUES. Harold P. Zelko Mc Graw-Hill Book Co.
- 34.- THE ART OF DELEGATING. Neely D. Gardner. Bobleday & Co.Inc.
- 35.- THE CONSULTING ENGINEER. C. Maxwell Stanley. John Wiley & Sons, Inc.
- 36.- THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE. Douglas Mc Gregor. Mc Graw-Hill Book Co.
- 37.- THE LAW OF INTELIGENT ACTION. William J. Reilly. Harper & Brothers.
- 38.- THE MANAGEMENT PROFESSION. Louis A. Allen. Mc Graw-Hill Book Co.
- 39.- THE PROFESSIONAL MANAGER. Douglas Mc Gregor. Mc Graw-Hill Book Co.
- 40.- THE TWELVE RULES FOR STRAIGHT THINKING. William J. Reilly. Harper & Brothers.

- 41.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. George R. Terry.  
Ed. Cacsá.
- 42.- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Keith Davis y Newstrom.
- 43.- HOW TO WRITE A WINNING BUSINESS PLAN. Joseph R. Mancuso.  
Simon & Shuster.  
Prantise Hall Press 1985.
- 44.- MANAGING FOR THE FUTURE. Peter F. Drucker.  
Tomson Telly Books 1992.
- 45.- DELEGATE, THE KEW TO SUCCESSFUL MANAGEMENT. Harold L. Taylor.  
Warner Books 1991.
- 46.- FACILITIES PLANNING. James A. Tompkins y John A. White.  
Ed. John Wiley & Sons 1984.
- 47.- STRATEGIC MANAGEMENT. Fred R. David Macmillan  
Publicing Co. 1989.
- 48.- PLANNING THEORY. Lebreton, Preston and Dale A. Henning.  
Englewood Cliffs, N.J.  
Prentice Hall, Inc.

## DEFINICION DE UN PROBLEMA

### Organización del material.

#### El Sistema Solitario simplifica el análisis.

La planeación con tarjetas de 3" x 5" es el método más rápido de analizar un tópicó y llegar a un arreglo lógico-de una presentación. Escriba sus ideas clave en tarjetas. Cuando ya no pueda pensar en más ideas, clasifíquelas en grupos relacionados.

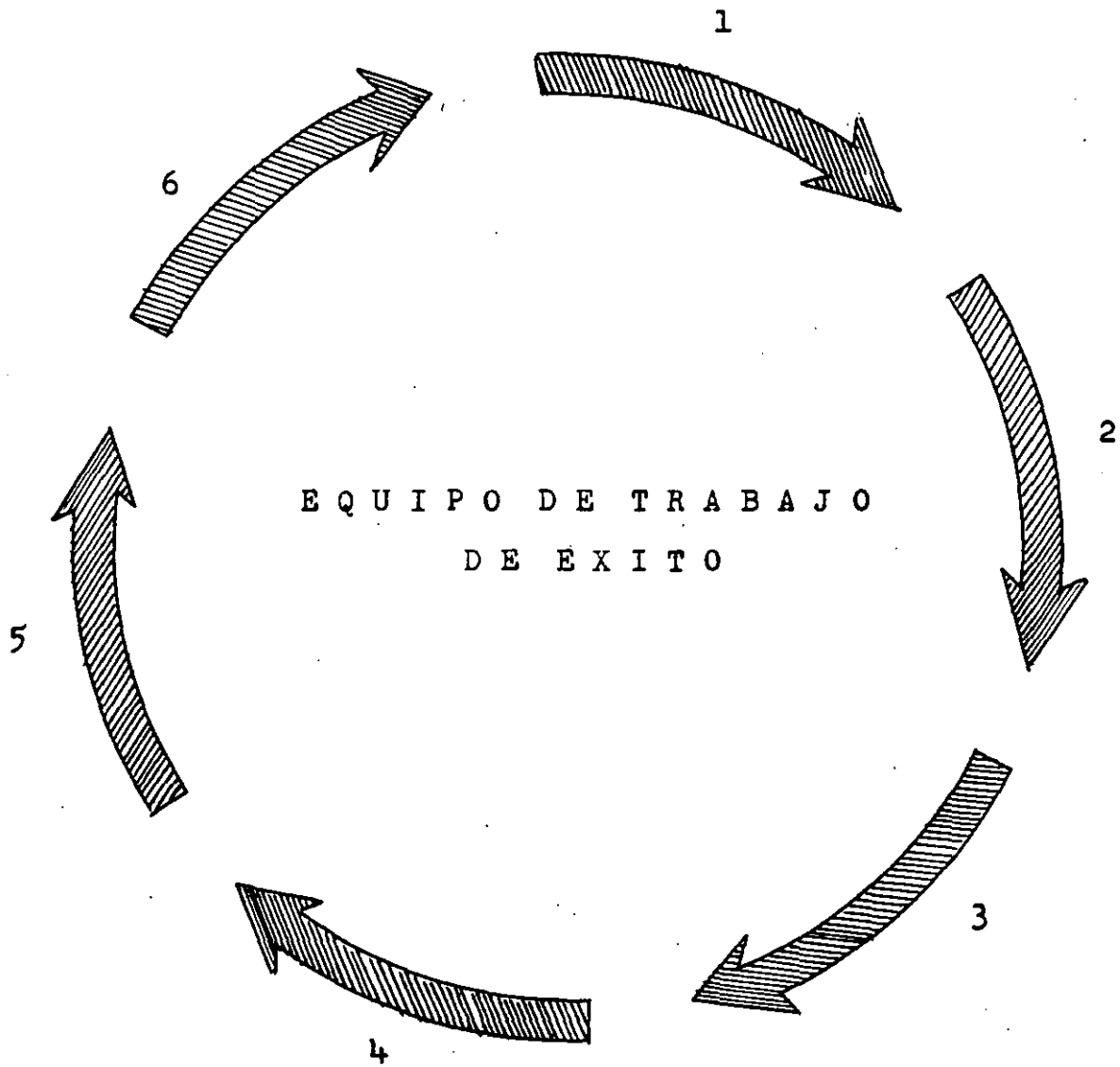
Cualquier problema puede ser arreglado en unas cuantas divisiones. Así es como se debe hacer la presentación. -- Organice sus tarjetas en SUBDIVISIONES. Observará duplicaciones y otros aspectos interesantes u omitidos.

La virtud de este sistema es la RAPIDEZ con que se analiza y organiza aun un problema COMPLEJO. Esto permite un pensamiento esencial y releva de la confusión personal.

#### Procedimiento.

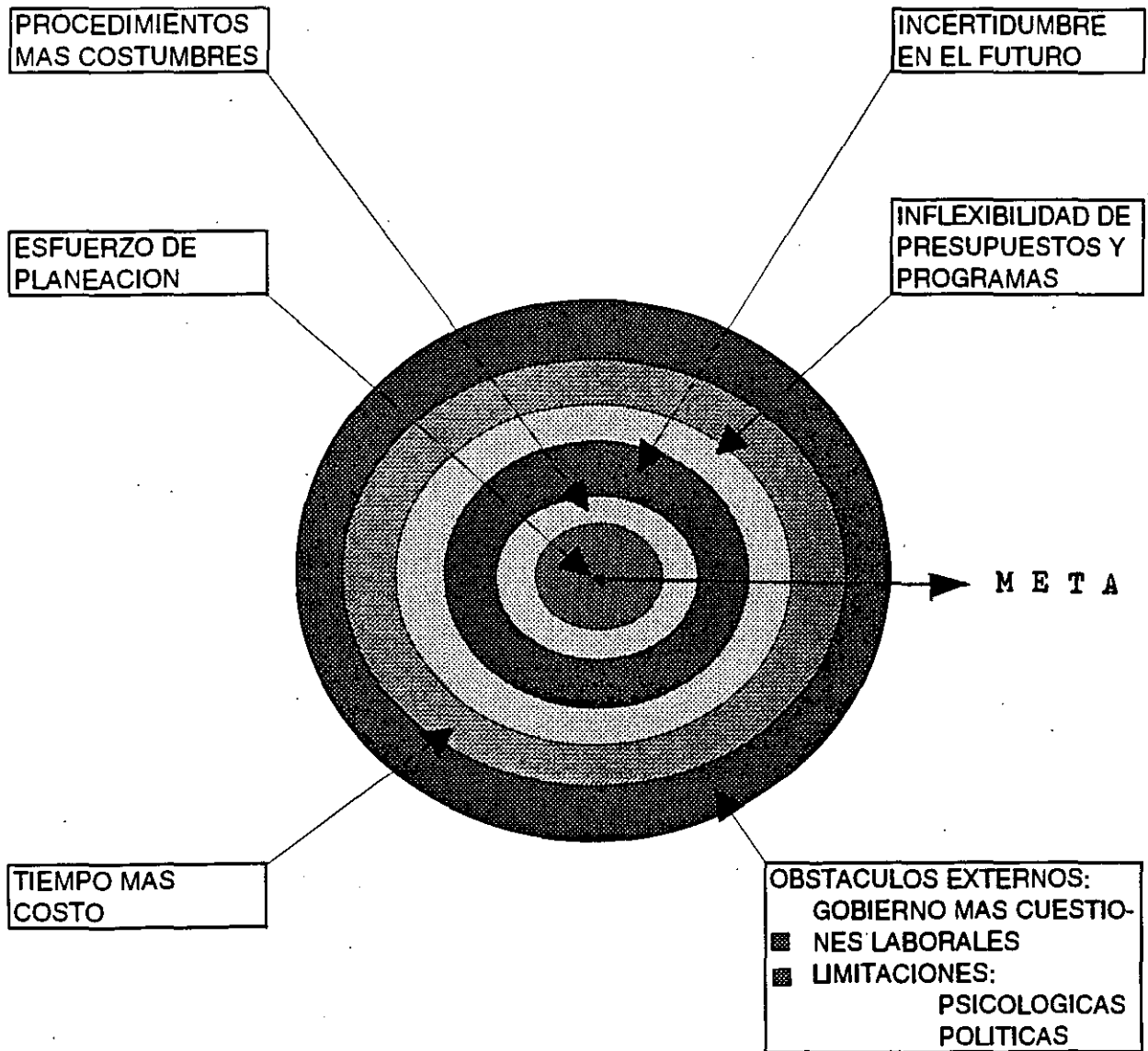
- 1.- Tormenta de ideas.
- 2.- Convertir todas las ideas u observaciones en problemas.
- 3.- Anotar en tarjetas todos los problemas.
- 4.- Clasificar las observaciones o ideas en grupos de temas afines o relacionados.
- 5.- Nominar (darles nombre) todos los grupos o subdivisiones de ideas afines o relacionadas.
- 6.- Jerarquizar o dar valor relativo a los grupos.
- 7.- Jerarquizar los problemas de temas afines en cada grupo.
- 8.- Dar el orden final a todo el sistema.
- 9.- Definir el problema.

EQUIPO DE TRABAJO



- 1.- DEFINIR EL PUESTO
- 2.- SELECCION DEL HOMBRE
- 3.- ENTRENARLO
- 4.- AYUDARLO
- 5.- PROVEER EL AMBIENTE PROPICIO
- 6.- HACERLE SABER COMO AVANZA

# OBSTACULOS A LOS ESFUERZOS DE PLANEACION



HORAS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	OBSERVACIONES
6:00 - 6:30								Sugestiones:
6:30 - 7:00								Calé - Arreglo personal.
7:00 - 7:30								Rojo - Transporte.
7:30 - 8:00								Azul - Trabajo.
8:00 - 8:30								Verde - Comida y familia.
8:30 - 9:00								Morado - Formación personal.
9:00 - 9:30								Naranja - Actividades sociales.
9:30 - 10:00								Amarillo - Sueño ó descanso.
10:00 - 10:30								
10:30 - 11:00								
11:00 - 11:30								
11:30 - 12:00								
12:00 - 12:30								
12:30 - 13:00								
13:00 - 13:30								
13:30 - 14:00								
14:00 - 14:30								
14:30 - 15:00								
15:00 - 15:30								
15:30 - 16:00								
16:00 - 16:30								
16:30 - 17:00								
17:00 - 17:30								
17:30 - 18:00								
18:00 - 18:30								
18:30 - 19:00								
19:00 - 19:30								
19:30 - 20:00								
20:00 - 20:30								
20:30 - 21:00								
21:00 - 21:30								
21:30 - 22:00								
22:00 - 22:30								
22:30 - 23:00								
23:00 - 24:00								
24:00 - 2:00								
2:00 - 4:00								
4:00 - 6:00								

SEMANA DEL AL DE DE 19

HORAS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	OBSERVACIONES
6:00 - 6:30								Sugestiones:
6:30 - 7:00								Calé - Arreglo personal.
7:00 - 7:30								Rojo - Transporte.
7:30 - 8:00								Azul - Trabajo.
8:00 - 8:30								Verde - Comida y familia.
8:30 - 9:00								Morado - Formación personal.
9:00 - 9:30								Naranja - Actividades sociales.
9:30 - 10:00								Amarillo - Sueño ó descanso.
10:00 - 10:30								
10:30 - 11:00								
11:00 - 11:30								
11:30 - 12:00								
12:00 - 12:30								
12:30 - 13:00								
13:00 - 13:30								
13:30 - 14:00								
14:00 - 14:30								
14:30 - 15:00								
15:00 - 15:30								
15:30 - 16:00								
16:00 - 16:30								
16:30 - 17:00								
17:00 - 17:30								
17:30 - 18:00								
18:00 - 18:30								
18:30 - 19:00								
19:00 - 19:30								
19:30 - 20:00								
20:00 - 20:30								
20:30 - 21:00								
21:00 - 21:30								
21:30 - 22:00								
22:00 - 22:30								
22:30 - 23:00								
23:00 - 24:00								
24:00 - 2:00								
2:00 - 4:00								
4:00 - 6:00								

SEMANA DEL AL DE DE 19



## MEMORANDUM

A todos los Ejecutivos que, habiendo estudiado una carrera profesional, no permanecen como especialistas en su ramo, sino que, por deseos de progresar, se van internando en las esferas del Ejecutivo de Empresas:

¿Cómo resolver el problema que se les plantea, cuando al trabajar como Ejecutivos, van adquiriendo una preparación empírica, y, al tener que dejar de hacer directamente trabajos de su especialidad, van desligándose de su propia preparación profesional?

¿Se deja de ser un profesional de carrera para ser un Ejecutivo empírico, o hay una forma de solucionar este problema?

### ¿QUE PASA? ¿CUAL ES LA SITUACION?

- 1.- La mayor parte de los Ejecutivos actuales se forman en el campo mismo del trabajo, en una forma empírica, principalmente.
- 2.- Las cualidades positivas que tiene un Ejecutivo para llevar adelante a una negociación son, en algunos casos, suficientemente fuertes como para tener éxito, y, en general, para un desarrollo normal del puesto de Ejecutivo.
- 3.- Las deficiencias personales, producto de una falta de preparación administrativa organizada e integral, dan como resultado un desgaste excesivo de energías físicas y mentales, así como también la necesidad de dedicar prácticamente todo el tiempo disponible al trabajo, en detrimento de la atención necesaria para la familia, la propia educación, el descanso y la diversión.

### ¿POR QUE SE PRESENTA ESTA SITUACION?

- 1.- El profesional que se recibe, cuenta con conocimientos de carácter técnico, principalmente, que son suficientes en los primeros años de su actividad, durante los cuales desarrolla trabajos ejecutados directamente por él.
- 2.- Si el profesional tiene interés en progresar, se percató que para obtener mayores resultados en una Empresa, necesita controlar, dirigir y organizar a un grupo de personas que, como grupo, tienen mayor capacidad para cubrir un campo de acción más amplio.
- 3.- El profesional que empieza a actuar como Ejecutivo, se da cuenta que su trabajo va a cambiar de una ejecución personal, a una ejecución a través de otras personas, o sea que su actividad principal será ahora tratar con gentes, en las que tiene que delegar trabajo, y de quienes debe obtener resultados.
- 4.- Una vez en este terreno, el Ejecutivo se da cuenta que sus conocimientos técnicos ya no le bastan, puesto que ahora tiene problemas principalmente de relaciones humanas y de actividades administrativas.

## ¿COMO Y CUANDO SE HACE CRITICA ESTA SITUACION?

- 1.- En el momento en que el Ejecutivo empieza a tener problemas por falta de tiempo para desarrollar todo el trabajo por sí mismo, y falta de habilidad para delegarlo - en otras personas, empieza a tener un desgaste excesivo, y a ser menos eficiente
- 2.- Al tener menos eficiencia, el Ejecutivo que va en ascenso, requiere de mayor tiempo para poder manejar la carga de trabajo, lo cual no le permite disponer del tiempo necesario para adquirir aquellas habilidades que son necesarias para superar sus propias deficiencias.
- 3.- Y dentro de este círculo vicioso, el Ejecutivo empieza a tener un desgaste físico y mental excesivo, que complica más la situación, puesto que lo hace menos efectivo, y le impide una mayor recuperación de sus fuerzas, por medio del descanso.

## ¿DONDE SE ENCUENTRA LA SOLUCION?

- 1.- Al Ejecutivo en pleno trabajo, que le origina prácticamente una demanda de toda su atención y energía, sólo le quedan las siguientes alternativas a seguir:
  - a).- Adquirir la preparación administrativa necesaria, y el cambio ideológico adecuado para hacer una mejor delegación de trabajo.
  - b).- Continuar con la presente situación de desgaste excesivo, hasta el momento en que las condiciones físicas y mentales se lo permitan.
  - c).- Cambiar la actividad, y regresar a un puesto donde el trabajo sea solamente de ejecución personal.
- 2.- La alternativa más adecuada para el Ejecutivo, en términos generales es la primera, o sea adquirir los conocimientos faltantes de su preparación profesional.

## PARA ESTO SE CUENTA CON LOS SIGUIENTES MEDIOS

- a).- Cursos generales de técnicas administrativas científicas, en instituciones creadas para ese objeto.
- b).- Asistencia a Congresos, Seminarios y Simposia relacionados con la actividad del Ejecutivo.
- c).- Preparación personal a base de bibliografía adecuada, que existe profusamente en el mercado.
- d).- Entrenamiento especial adaptado a las propias necesidades, y tomando en cuenta la realidad del desempeño del trabajo actual en cuanto a tiempo y atención.

## ¿QUIEN PUEDE DAR LA SOLUCION?

En general, puede considerarse que en el Ejecutivo se presentan las siguientes condiciones:

- a).- No se cuenta con el tiempo disponible, ni el estado de ánimo requerido para tomar un curso general de administración.
- b).- No se cuenta con el tiempo y la posibilidad de interrumpir la atención a los problemas actuales que se manejan, como para poder dedicarse a una auto-preparación personal.
- c).- Ideológicamente, no es muy aceptable, aun cuando haya algo de prejuicio, el tomar un curso de preparación para Ejecutivos, cuando ya se está en este puesto, y así es conocido por las demás personas.
- d).- Los conocimientos necesarios tienen que llenar las características de que -- sean de aplicación práctica e inmediata, con objeto de que se hagan interesantes.

Lo anterior deja como única solución práctica, la de tener un entrenamiento especial que se adapte a las siguientes condiciones:

- 1.- Que requiera un mínimo de tiempo personal por parte del Ejecutivo.
- 2.- Que se traten temas concretos, particularmente necesarios en cada caso, y cuya preparación ya venga elaborada y resumida.
- 3.- Que el sistema de entrenamiento sea compatible con los sistemas propios de trabajo de un Ejecutivo, o sea a base de mesas redondas.
- 4.- Que el grupo de entrenamiento sea pequeño, y con finalidades por alcanzar similares.
- 5.- Que la finalidad del entrenamiento sea la discusión y cambio de impresiones sobre el tema puesto a consideración, de tal forma que al salir de la mesa redonda, se puedan hacer aplicaciones inmediatas.
- 6.- Que el entrenamiento se haga al nivel del Ejecutivo.

ATENTAMENTE

Ing. Rafael Loera Franco.

## DIFERENTES TIPOS DE EJECUTIVOS

### ETAPA INMADURA:

Grupo central. Individualistas e inmaduros.

#### Ejecutivo céntrico:

Falta de: responsabilidad  
control  
coordinación  
satisfacción

Objetivos incompatibles  
Resistencia a la autoridad  
Falta de uniformidad  
Mínima libertad personal.

### ETAPA MADURA:

Grupo radial.

#### Ejecutivo radial:

Altruismo consciente  
Trabajo de equipo  
No conformismo  
Relativamente independiente.  
Altamente competente  
Adecuadamente retribuido.  
Completamente satisfecho.

### LIDER NATURAL:

Autoritario  
Control personal  
Traza su propio camino  
No anticipa eventos

### LIDER PROFESIONAL:

Especialista en el manejo de los demás  
Utiliza principios válidos  
Utiliza un vocabulario común  
Desarrolla habilidades transferibles  
Filosofía exacta, orientada a las necesidades de su gente  
Encara libertad personal  
Sigue un manual de ética.

### EJECUTIVO PATERNALISTA:

Trata de proteger a todos  
No delega autoridad porque él lo hace mejor  
No toma en cuenta sugerencias de sus subordinados  
Reprende a la gente por motivos leves  
Es "yoyista".