

INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

ESCUELA DE CONTABILIDAD, ECONOMIA Y ADMINISTRACION

PREPARACION DE EJECUTIVOS PARA  
LAS GRANDES INDUSTRIAS DE  
MONTERREY.

TESIS PROFESIONAL QUE PRESENTA  
JOSE LUIS ORTIZ CARRASCO  
EN OPCION AL TITULO DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS.

MONTERREY, N. L.

Junio de 1957.

TL  
HF5500  
.2  
07  
c.1





1080094223

62567

0001-06560

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

E.T.E.S.M.  
BIBLIOTECA

DONATIVO DE José Luis  
Ortiz C. Esc.  
13 de Junio de 1957



**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD, ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**PREPARACION DE EJECUTIVOS PARA  
LAS GRANDES INDUSTRIAS DE  
MONTERREY.**

**TESIS PROFESIONAL QUE PRESENTA  
JOSE LUIS ORTIZ CARRASCO  
EN OPCION AL TITULO DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS.**



**MONTERREY, N. L.**

**Junio de 1957.**

TL  
H#5500

.2  
07



**A MIS PADRES  
CON GRATITUD Y CARINO**

CAPITULO	I N D I C E	PAGINA
Método de Obtención de Datos.....		51
Empresas con Programas Formales de Prepara- ción.....		53
Empresas con Programas Informales de Prepara- ción.....		54
Tendencia General de las Empresas Norteameri- canas.....		55
Puntos Interesantes de Algunos Programas de Preparación.....		57
BIBLIOGRAFIA Y NOTAS. CAPITULO IV.....		63
V. ANALISIS DE LAS PRACTICAS DE PREPARACION DE EJECUTIVOS EN LAS INDUSTRIAS MAS GRANDES DE MONTERREY.....		65
Las Industrias más Grandes de Monterrey.....		65
Características por Considerar.....		65
Empresas de más de Seiscientos Trabajado- res.....		66
Análisis de las Empresas Escogidas.....		68
Tendencia General de las Empresas Analiza- das.....		70
Puntos de Interés de Algunos Programas de Preparación de Ejecutivos en Empresas Re- gionales.....		74



CAPITULO	I N D I C E	PAGINA
I. INTRODUCCION.....		1
Justificación del Problema.....		1
Definición del Problema.....		2
Ataque y Metodología.....		3
Aclaración del Concepto de Ejecutivo.....		5
BIBLIOGRAFIA Y NOTAS. CAPITULO I.....		6
II. LAS FUNCIONES EJECUTIVAS.....		7
La Empresa Antecedente del Ejecutivo.....		7
Origen de la Empresa.....		7
Organización de la Empresa.....		8
Tipos de Organización.....		9
Papel del Ejecutivo en la Empresa.....		10
El Ejecutivo.....		11
Definición de Ejecutivo.....		11
Características del Ejecutivo.....		13
La Labor del Ejecutivo.....		16
Administrar la Empresa en un		
todo o sus Partes.....		16
Dirigir Ejecutivos.....		18
Manejar Trabajadores y Trabajo.....		18
Las Responsabilidades del Ejecutivo.....		19
Como individuo ante la Empresa.....		20
Como individuo ante la Sociedad.....		20

CAPITULO	I N D I C E	PAGINA
	Como Elemento Constitutivo del Empresariado	21
	BIBLIOGRAFIA Y NOTAS. CAPITULO II.....	24
III.	BASES, PRERREQUISITOS Y PASOS PREVIOS PARA LA	
	PREPARACION DE EJECUTIVOS.....	25
	Bases.....	25
	Preparación Integral de la Persona.....	25
	Preparación Total del Grupo Ejecutivo.....	26
	Elemento Dinámico de la Preparación.....	28
	Prerrequisitos.....	29
	Determinación de los Objetivos del Programa	29
	Determinación del Personal que Lleve a Cabo	
	el Programa.....	30
	Presupuesto del Programa.....	32
	Información al Personal Sobre el Programa..	33
	Pasos Previos al Programa.....	34
	El Análisis de Puestos.....	34
	Los Manuales de Organización.....	35
	Formato del Manual.....	41
	Movilidad del Personal.....	42
	Auditoría del Personal Ejecutivo.....	46
	BIBLIOGRAFIA Y NOTAS. CAPITULO III.....	49
IV.	ANALISIS E ALGUNOS PLANES E PREPARACION DE	
	EJECUTIVOS EXTRANJEROS.....	51

CAPITULO	I N D I C E	PAGINA
BIBLI RA IA Y NOTAS. CAPITULO V.....		81
VI. PROPOSICION DE UN PROGRAMA ESPECIFICO DE PRE-		
PA ACION.....		82
Determinación de las Necesidades de la Orga-		
nización y Creación de un Cuadro Ideal....		83
Inventario de Personal.....		85
Hoja de Información Personal.....		87
Estructura del Inventario.....		87
Cuadro de Reemplazos.....		91
Valuación de Ejecutivos.....		94
Adiestramiento para iferentes Ejecutivos... ..		100
Asignación a Comités o Grupos Ejecutivos..		101
Estudio de Casos Prácticos.....		102
Rotación de Puestos.....		103
Método de Conferencias.....		103
Administración Múltiple.....		104
Método de Representaciones.....		104
Sistema de Sindicato.....		105
Supervisión por Especialistas.....		105
Programas Ofrecidos por Diferentes Insti-		
tuciones.....		106
Supervisión Directa.....		107
Revisión y Control del Personal en Prepara-		
ción.....		110

CAPITULO	I N D I C E	PAGINA
	Introducción del Programa de Preparación.....	112
	BIBLIOGRAFIA Y NOTAS. CAPITULO VI.....	115
VII.	RESUMEN Y CONCLUSIONES.....	117
	Resumen.....	117
	Conclusiones.....	124
	APENDICES.....	127
	Carta Enviada a las Empresas Norteamericanas Solicitando Información "Apéndice A".....	127
	Lista de las Firmas Americanas que Contestaron "Apéndice B".....	128
	Cuestionario Utilizado en Nuestras Entrevistas con los Ejecutivos Locales "Apéndice C".....	131
	BIBLIOGRAFIA GENERAL.....	134



<b>FIGURA</b>	<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>PAGINA</b>
---------------	-------------------------	---------------

<b>1</b>	Posición de la Función Ejecutivo en la Empresa y en la Sociedad.....	12
<b>2</b>	Cuadro de Organización Actual.....	86
<b>3</b>	Organización Propuesta.....	86
<b>4</b>	Cuadro de Reemplazos.....	93

<b>FORMAS</b>	<b>LISTA DE FORMAS</b>	
---------------	------------------------	--

<b>1</b>	Especificación de Puestos.....	39
<b>2</b>	Historia Personal.....	88
<b>3</b>	Tabla de Reemplazos.....	92
<b>4</b>	Gufa de Valuación para Ejecutivos.....	96
<b>5</b>	Programa Individual de Desarrollo.....	111

<b>TABLAS</b>	<b>LISTA DE TABLAS</b>	
---------------	------------------------	--

<b>1</b>	Resultado de la Encuesta en las Empresas Norteamericanas.....	52
<b>2</b>	Resultados Obtenidos en las Empresas Analizadas en Monterrey.....	69

## CAPITULO I

### INTRODUCCION

#### 1. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

El desarrollo industrial de México, iniciado a principios de este siglo, no ha marchado paralelamente a la preparación de ejecutivos capaces. La razón de este hecho es que la mayoría de las negociaciones han tenido la expansión más grande de su historia durante los últimos años, y México, como cualquier país en proceso de industrialización, sufre la falta de personal preparado.<sup>1</sup>

Este problema, lejos de tender a resolverse, se acentúa a medida que nuestra industria prospera. Las repercusiones que este hecho tiene en nuestra industrialización y aún en nuestro futuro económico, son decisivas.

La empresa es una institución de carácter social y la sociedad es la primera interesada en su actividad, permanencia y prosperidad. La prosperidad, así como la supervivencia de cualquier empresa, depende de su elemento humano y fundamentalmente de sus ejecutivos. Estos son la médula y esencia de una sociedad industrial que está sustituyendo la habilidad manual por los conocimientos teóricos y la habilidad de organizar, de dirigir; en suma, la habilidad ejecuti-

va.

El ejecutivo en la empresa debe conjugar las declaraciones de momento con las políticas de desenvolvimiento de la misma. Entre estas políticas, es básica la preparación de ejecutivos, para que en el futuro dirijan acertadamente la industria nacional.

Considerando que la demanda de ejecutivos crece continuamente, constituyendo un problema de carácter nacional, creemos que su solución radica en la adopción de un plan concreto para la preparación de ejecutivos.

## II. DEFINICION DEL PROBLEMA

Con este trabajo se pretende establecer una base teórico-práctica para la capacitación de ejecutivos en las industrias más grandes de Monterrey; ya que en las grandes empresas es donde el problema se ha acentuado y puede resolverse con más facilidad, dada su potencialidad económica.

Considerando que la capacitación de ejecutivos debe ser un proceso continuo en toda empresa, hemos tratado de elaborar un plan formal general, que sea una guía en la preparación de ejecutivos dentro de cada empresa.

en estas circunstancias, plantearemos nuestro problema en la siguiente forma:

**\* COMO PUEDEN LAS INDUSTRIAS MAS GRANDES DE MONTERREY  
PREPARAR EJECUTIVOS ? \***

**III. ATAQUE Y METODOLOGIA**

El ataque al problema lo desarrollamos presentando primeramente nuestro criterio acerca de lo que es un ejecutivo; en segundo lugar, acerca de las bases, prerrequisitos y pasos previos en la preparación de ejecutivos; en seguida, acerca de los métodos de preparación de ejecutivos que se usan tanto en el extranjero como en la localidad; y por último, acerca de la aplicación concreta de un plan formal de preparación de los mismos.

Al efecto, hemos dividido este trabajo en cinco partes principales:

- I. **Las Funciones Ejecutivas.** Aquí se analiza el aspecto teórico del ejecutivo, dentro y fuera de la empresa; su influencia social y su importancia para la organización.
- II. **Bases, Prerrequisitos y Pasos Previos para la Preparación de Ejecutivos.** Con esto se establecen algunos criterios que sirven de ayuda antes de iniciar un programa formal de preparación.



- III. **Análisis de Algunos Programas de Preparación de Ejecutivos Extranjeros.** Este capítulo tiene por objeto mostrar ciertos aspectos críticos de lo que se ha hecho en los Estados Unidos, país que ha logrado un avance mayor que el nuestro en relación a este tópico.
- IV. **Análisis de las Prácticas de Preparación de Ejecutivos en las Industrias más Grandes de Monterrey.** Este capítulo es el prólogo a la proposición de un plan concreto para usarse en la industria de Monterrey. Tiene como objetivo señalar las necesidades de la industria local, en lo referente a nuestro estudio, y analizar lo que actualmente se hace al respecto.
- V. **Administración de un Programa Específico de Preparación.** Posterior a los análisis indicados en párrafos anteriores, hemos planteado un programa de preparación de ejecutivos de aplicación en la industria regiomontana, según los términos que se hayan establecido en el capítulo precedente.

En cuanto a la metodología, es necesario decir que las fuentes han sido un tanto dispersas y variadas. Nos hemos servido de libros y revistas especializadas en el tema, libros generales de administración y toda información, que tratando este tema, pudo ser analizada por nosotros.

También celebramos una serie de entrevistas con personas de las principales industrias locales y solicitamos información por correspondencia, tanto a organizaciones especializadas y personas versadas en el tema, como a corporaciones norteamericanas. Lébase entender que este estudio no es en manera alguna fruto de la experiencia, sino de las colaboraciones obtenidas y de los estudios realizados.

Para los aspectos estadísticos, y en general para las condiciones de las industrias complementarias, nos valimos de las cámaras y asociaciones especializadas.

#### IV. ACLARACION DEL CONCEPTO DE EJECUTIVO

Al tratar de definir el "ejecutivo", encontramos que virtualmente cada autor o persona entrevistada incluye algunos elementos únicos. Sin embargo, para los fines de este texto entendemos por ejecutivos aquel que ocupa un puesto de responsabilidad para obtener resultados a través del esfuerzo en grupo, dentro de una organización.<sup>2</sup>

Indistintamente usaremos los términos directivo, administrador y otros similares, ya que no existen diferencias fundamentales con lo que hemos definido por ejecutivo.

En el capítulo II trataremos de ampliar los conceptos anteriores.

BIBLIOGRAFIA Y NOTAS REFERENTES AL  
CAPITULO I

- (1) MOSK, SANFORD A. "Industrial Revolution in Mexico"  
(University of California Press, Berkeley  
and Los Angeles, 1950) XIII, 262 y sigs.
- (2) MACE, MYLES. "The Growth and Development of Exec-  
utives"; (Graduate School of Business Admi-  
nistration, Boston, Harvard University,  
1950) P.P. 1-12.

## CAPITULO II

### LAS FUNCIONES EJECUTIVAS

#### I. LA EMPRESA ANTECEDENTE DEL EJECUTIVO

Origen de la Empresa. El siglo XI se ha caracterizado por el desarrollo de una economía industrial en la que la empresa juega un papel muy importante. La empresa, como grupo de personas oficialmente constituido y trabajando como una unidad, es muy antigua. Desde los principios de la humanidad, el hombre ha demostrado ser un animal gregario, y como tal, se ha asociado con sus semejantes para la consecución de propósitos comunes. De aquí que se sea raro encontrar que las empresas hayan inventado algunos de sus principios básicos en formas antiguas de organización política, militar y religiosa.

La empresa, en sus primeras formas, fue anterior al capitalismo industrial pues respondía a un problema que planteaba el intercambio comercial en gran escala por tierra y por mar. En realidad, el problema era doble: el costo del equipo - capital (barcos, almacenes, etc.) y el riesgo de pérdida en tránsito.

El invento social de la empresa fue no sólo una respuesta a intereses comerciales y económicos similares, sino



que su aceptación allanó el camino para un desarrollo industrial de un carácter muy distinto del que hubiera sido posible sin tales combinaciones.<sup>1</sup>

Organización de la Empresa. El concepto de organización implica una interrelación entre partes o elementos diversos y en este caso entre personas. Por ende, la posición de cada persona lo coloca en una relación definida con respecto a todas las demás que forman la organización. La estructuración de una empresa es una organización social y muchos problemas surgen con referencia a esas cuestiones de posición y de actividad.

La palabra organización significa armonizar la fuerza humana y el capital para llevar a cabo objetivos, habiendo en esta combinación de elementos humanos y físicos, cierta coordinación efectiva que sea de provecho para la empresa y la sociedad.

La organización de una empresa se compone básicamente de cinco elementos: el trabajador, la materia prima, los implementos manuales, las especificaciones del trabajo y la maquinaria. Estos cinco elementos son necesarios para obtener el fin socio-económico de la empresa. Cada uno de ellos debe controlarse adecuadamente para asegurar su máximo rendimiento. Para que este control sea posible, es necg

sario que el trabajo sea dividido en unidades de operación.<sup>2</sup>

Estas relaciones tienen que ser reguladas para poder alcanzar el éxito deseado. De esto se desprende que la organización es un problema administrativo en su sentido más amplio, debiéndose ante todo, determinar las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como de funcionamiento interno de la organización.

Las interrelaciones pueden ser muchas o pocas, dependiendo del tamaño y la importancia de la empresa. Las variaciones en la estructura son tan numerosas, que nos lleva ría a hacer otro estudio al determinarlas; basta decir que la organización puede con relativa facilidad reducirse a un cuadro, donde en forma concreta se fijan las líneas divisoras de delegación y autoridad y la división funcional de las responsabilidades y las líneas de comunicación. Estas divisiones debidamente determinadas constituyen la organización formal de la empresa.

Tipos de Organización. La empresa no sólo tiene una estructura formal, sino que es también, desde luego, una organización en marcha. Los cuadros de organización son fotodiosos y sin vida, a menos que resuman con alguna exactitud el verdadero funcionamiento de la organización. En todo ca

to, se deben conocer las formas reales de las relaciones sociales, ya sean formales y oficiales, es decir, de acuerdo con la división formal de trabajadores y de las responsabilidades, o informales y extraoficiales. Estas últimas se refieren a las relaciones de personas por sentimientos dominantes y actitudes con respecto a la organización en general o a reglamentaciones y personalidades en particular.

Sociológicamente, el hombre está avocado a formar grupos, en los que generalmente destaca una persona con características superiores a las del conglomerado, a la que se ha llamado "líder". Estas agrupaciones constituyen un enfoque útil para la estructuración de la organización formal de una empresa, que en forma ideal, debería colocar a los líderes en los puestos claves, que como veremos posteriormente se denominan "ejecutivos".

Papel del Ejecutivo en la Empresa. La empresa, como lo hemos indicado anteriormente, es una organización social estructurada formalmente con ciertos objetivos por alcanzar.

Ya que la empresa se puede actuar al decidir por sí misma, corresponde a su elemento humano constitutivo el llevar a cabo los objetivos fundamentales de la organización.

Anteriormente mencionábamos que las relaciones de or





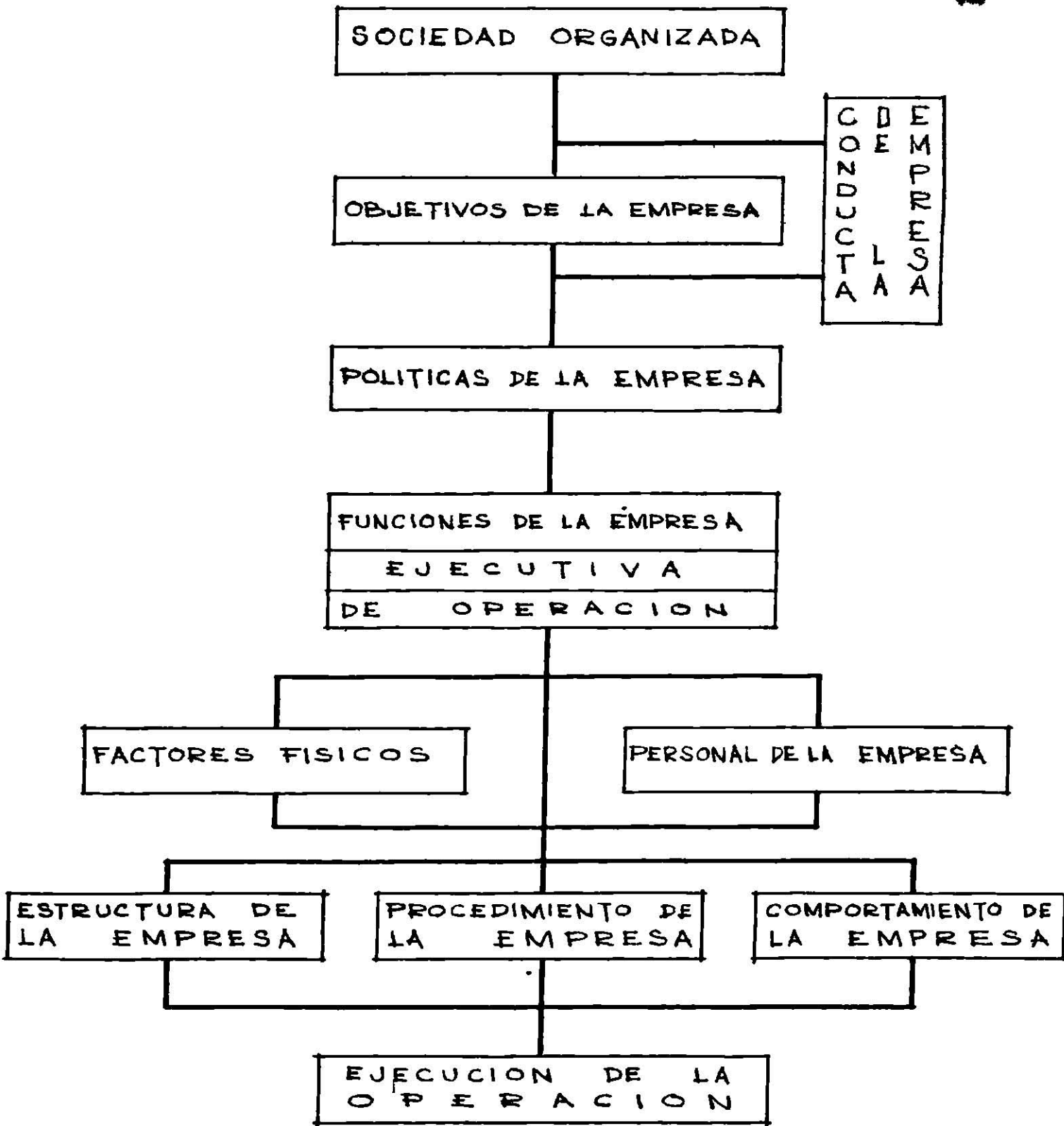


FIGURA No.1  
Posicion de la FUNCION EJECUTIVA en la  
empresa y en la sociedad

oportunidades para trabajar con eficiencia y satisfacción dentro de un grupo.<sup>4</sup>

Las funciones del ejecutivo deben pues relacionarse con la comunicación dentro de las empresas, y puede decirse que la función del ejecutivo es servir de canal de comunicación, siempre que éste pase por posiciones centrales. Pero ya que el objeto de un sistema de comunicación es coordinar todos los aspectos de la organización, la función del ejecutivo se relaciona con todo el trabajo esencial a la vitalidad y permanencia de una organización, realizadas a través de una coordinación formal.

Chester I. Bernard<sup>5</sup> distingue tres funciones principales del ejecutivo, que a su vez se pueden subdividir tanto como convenga. Estas funciones específicas son 1) establecer y mantener las líneas de comunicación; 2) asegurar los servicios esenciales de los individuos, y 3) formular los propósitos y objetivos generales de la empresa. Ya que los elementos de la organización están interrelacionados y dependientes unos de otros, las funciones ejecutivas se comportan similarmente, pues éstas corresponden a los elementos de aquélla.

Características del Ejecutivo. Es mucho lo que se ha hablado sobre los ejecutivos ideales y sobre sus caracte-

terísticas; sin embargo, en muy pocos aspectos los tratadistas se han puesto de acuerdo.

El ejecutivo esencialmente adquiere su personalidad como tal, por el hecho de ocupar un puesto ejecutivo dentro de una organización. Ahora bien, esto no nos impide analizar lo que un buen ejecutivo debe ser.

Anteriormente decíamos que el ideal del ejecutivo corespondía al líder de grupo informal. Cabe estudiar la posibilidad de que el líder no reúna las condiciones que un puesto específico demanda y por ende no podrá ser un buen ejecutivo. Ya que éste está íntimamente ligado con la calidad de líder, podríamos asegurar, en términos generales, que el buen ejecutivo es aquel que, siendo líder, posee las características técnicas y personales que requiere un puesto.

El tratadista Chester I. Bernard en otro de sus libros escribe "La calidad de líder parece ser una función de cuando menos tres variables complejas: el individuo, el grupo de subordinados, y las condiciones de trabajo. Aquí los puntos a considerar son dos. Primero, las variables están entre límites muy amplios, de manera que la calidad de líder (leadership) puede, en la práctica, significar una combinación de elementos casi infinita. Segundo, si se

quiere tener un conocimiento claro de las funciones ejecuti  
vas, necesitaremos entender acertadamente los individuos,  
 las organizaciones, las condiciones y sus interrelaciones".<sup>6</sup>

La mayoría de los autores sobre la materia conside-  
 ran que los ejecutivos no dependen de una actitud pasiva o  
 de la simple posesión de determinadas características, sino  
 que son producto de las relaciones funcionales que tienen  
 como individuos específicos en sus acciones concretas.<sup>7</sup>

Esto nos sugiere la idea de que para los efectos  
 prácticos de preparación de personas, es preferible no in-  
 tentar una enumeración de características que el buen ejecu-  
 tivo debe poseer. Las razones que nos asisten son: 1) la  
 lista siempre sería incompleta e inadaptable en todos los  
 puestos ejecutivos; 2) no se tiene un criterio único de lo  
 que un buen ejecutivo debe ser, y 3) no hay puestos ejecu-  
 vos totalmente iguales.

Si los puestos ejecutivos fueran idénticos y se esta-  
 bleciera criterios objetivos para juzgar al buen ejecutivo,  
 sería posible refinar los puntos listados como si se trata-  
 se de los ingredientes químicos de un compuesto. Sin embar-  
 go, la práctica muestra que a medida que se analizan pue-  
 tos más elevados, se hace necesario descansar en bases sub-  
 jectivas más que objetivas.

La conclusión, por lo tanto, es que las característi-  
cas de un buen ejecutivo son, en términos generales su ha-  
bilidad de dirigir, su capacidad intelectual y ciertos re-  
quisitos personales que el puesto requiera. En cuanto a  
las características particulares de un ejecutivo, cada em-  
presa deberá determinar los conocimientos técnicos y las  
cualidades personales en cada puesto administrativo.

### III. LA LABOR DEL EJECUTIVO

Con anterioridad decíamos que el conjunto de ejecuti-  
vos (también llamado empresariado), constituye el órgano es-  
pecífico de la empresa; ésta última no puede decidir ni ac-  
tuar sino por medio de sus ejecutivos. Por otro lado, la  
razón de la existencia de una sociedad comercial o indus-  
trial es suministrar bienes o servicios de acuerdo a las ne-  
cesidades del mercado; de aquí que el principio vital que  
determina su naturaleza sea la actuación económica. Si el  
ejecutivo o conjunto de ellos se constituye en el órgano de  
la empresa, le corresponde en todo momento anteponer una ra-  
zón económica a su proceder.

Administrar la Empresa es un Todo o sus Partes. Por-  
ter F. Drucker, famoso tratadista de las funciones ejecuti-  
vas, ha analizado la labor de los ejecutivos superiores co-

no una función tripartita.<sup>8</sup> Considera que la primera labor del ejecutivo es administrar un negocio. Si consideramos que éste tiene que estar dividido de acuerdo con el trabajo, podríamos hacer extensiva la afirmación para los ejecutivos jefes de secciones o departamentos, los que tendrían como primera labor administrar sus propias divisiones. Esta afirmación aparentemente obvia, implica limitaciones estrictas en el campo de acción del empresariado y del ejecutivo, y una responsabilidad fundamental para la acción creadora.

Según el mismo autor, lo anterior significa, en primer lugar, que las habilidades, la competencia y la experiencia de los ejecutivos no pueden ser transferidas como tales y ser aplicadas a la organización y al manejo de otras empresas. Como segunda conclusión negativa, afirma que la administración no puede ser una ciencia exacta, ya que las técnicas y los procesos de administración pueden ser mejorados; por lo que el ejecutivo siempre puede aumentar sus habilidades en todas las fases de la administración.

Siendo ésta una práctica que contiene principios científicos, la última prueba que tiene el ejecutivo, atendiendo a su primera labor de manejar la empresa o alguna de sus partes, es la misma actuación en los negocios, donde

desde luego, lo que perdura son los resultados y no así los conec-  
tantes.

Dirigir Ejecutivos. Definamos al principio que la em-  
presa debe obtener resultados económicos para justificar su  
existencia. Es entonces necesario que la siguiente función  
del ejecutivo consista en hacer productiva una organización  
por medio de la utilización de recursos humanos y materia-  
les.

De los recursos, el único que en realidad puede au-  
mentarse es el humano; los otros son regidos por fuerzas ec-  
ónomicas y generalmente no se obtiene de él más que la su-  
ma de los factores invertidos e iniciales. Esto concreta-  
mente se refiere al manejo de otros ejecutivos, que es la-  
bor primordial de los directivos más elevados, cosa que en  
una organización grande se ve aún en los ejecutivos media-  
dos inferiores, al controlar a su vez otros tantos de nivel  
intermedio.

Comenta Truckter que las actividades necesarias para  
el funcionamiento de una empresa se definen en términos de  
los ejecutivos y sus funciones, y concluye que manejar eje-  
cutivos es hacer productivos los recursos invertidos al ed-  
ificar sobre ellos la empresa.

Manejar Trabajadores y Trabajo. La última función



del ejecutivo es manejar trabajadores y trabajo. Este debe realizarse y el recurso que se tiene para hacerlo son los trabajadores. Esto implica la organización de elementos humanos para una mejor adecuación al trabajo y a las mismas motivaciones humanas.

Hay un factor más que el ejecutivo debe considerar, si no como función, sí como elemento vital. Nos referimos al factor tiempo. El ejecutivo debe siempre considerar el futuro en la misma medida en que considera el presente. Cualquiera que tenga la responsabilidad de actuar y no sólo de saber, se proyecta en el futuro.

Drucker termina diciendo que la labor del ejecutivo como función tripartita de administrar un negocio, dirigir ejecutivos, y manejar trabajadores y trabajo, puede ser analizada separadamente, ya sea en el presente o en el futuro, pero en la práctica cotidiana no puede dividirse. Si una de estas funciones se omittiera, no existiría ni el ejecutivo, ni la empresa, ni la sociedad industrial.

#### IV. LAS RESPONSABILIDADES DEL EJECUTIVO

Al ejecutivo se le presentan tres tipos de responsabilidades dimanadas de tres relaciones: responsabilidad ante la empresa, como elemento constitutivo de ella; responsa-

bilidad ante la sociedad, por vivir en la colectividad; y responsabilidad ante su grupo social denominado "empresariado", por tener con él un nivel de metas.

Como Individuo Ante la Empresa. Ante la empresa, el ejecutivo se enfrenta a la responsabilidad que ella le impone por su propia naturaleza. Dicha responsabilidad tiene su origen en la necesidad de llevar a cabo los objetivos de la empresa, de los cuáles se derivan las funciones del ejecutivo.

La obligación de llevar a cabo las funciones y tareas asignadas al ejecutivo, es una obligación contractual que éste asume al aceptar un puesto. Su obligación se refiere a planear, organizar y controlar el grupo de personas que componen la empresa. Esta obligación debe cumplirse en forma tal que permita alcanzar los objetivos de una manera económica y efectiva.

El ejecutivo debe considerar las ordenes de la sociedad para la realización de sus objetivos; mas debe asegurar sus acciones y decisiones presentes para no crear opiniones, demandas y actuaciones que impidan la libertad y el éxito económico de la empresa.

Como Individuo ante la Sociedad. Las decisiones del

ejecutivo en la empresa no es en orden simplemente una responsabilidad personal, sino que están intrínsecamente ligadas con la responsabilidad que tiene el ejecutivo ante la sociedad. La primera responsabilidad que tiene ante ésta es operar con ganancia, para seguir reduciendo y aumentando los bienes y servicios que ella le demande.

Toda compañía, grande o pequeña, actúa en una comunidad ante la que tiene que compartir la responsabilidad de los problemas sociales. Por consiguiente, la responsabilidad pública no es patrimonio exclusivo de las grandes empresas.

Por la misma razón económica y con objeto de que la empresa tenga carácter permanente, el ejecutivo tiene la responsabilidad de perpetuarla, preparando los ejecutivos del mañana; sin esto, los recursos económicos dejarán de tener su capacidad productiva y finalmente desaparecerán.

Este tema no es en manera alguna exhaustivo; los interesados podrán encontrar el tópico ampliamente expuesto en la obra de Howard R. Bowen "Social Responsibilities of The Businessman".<sup>9</sup>

Como Elemento Constitutivo del Empresariado. El ejecutivo, como célula directora de una empresa, tiene una doble responsabilidad, ante el capitalista y ante la empresa

como institución pública y privada. La responsabilidad pro supone una autoridad, sin que pueda existir la una sin la otra. La autoridad debe contenerse dentro de los límites asignados, pues de lo contrario usurparía funciones que no le corresponden. La responsabilidad va, por consiguiente, en razón directa de la autoridad que se le ha conferido.

Cada ejecutivo, independientemente del puesto que ocupa, tiene códigos morales personales. Cuando el individuo es colocado en un puesto ejecutivo, inmediatamente se le imponen códigos adicionales referentes a la organización.

Esta complejidad moral no es exclusiva del ejecutivo; ni este como el profesionalista se apartan, como clase diferente, de aquéllos que no lo son, en que las condiciones de sus actividades les imponen códigos adicionales, no pudiendo divorciar su conducta oficial de su moral particular en ningún momento.

El ejecutivo tiene ante sí la necesidad de crear responsabilidades en la empresa; este poder creador es la proba máxima de su propia responsabilidad y es además la esencia del liderazgo, ya que requiere, para su realización efectiva, el elemento convicción en los demás. De aquí se concluye que debe haber una identificación entre los códigos personales y los de la organización, o sea, la incorpora-

ción del convencimiento propio al del personal de la empresa.

Todo esto ha traído como consecuencia que la sociedad industrial moderna reconozca al empresario una cualidad de liderazgo propia de una nueva clase social reconocida.

En suma, podríamos afirmar que la responsabilidad pública del ejecutivo como elemento de un grupo, es hacer que cualquier cosa que sea para el bien común, llegue a ser del interés de la propia empresa.

## BIBLIOGRAFIA Y NOTAS REFERENTE AL CAPITULO II

- (1) MOORE, WILBERT E. "Las Relaciones Industriales y el Orden Social" (Fondo de Cultura Económica, México, 1954) V. 82 y sigs.
- (2) CASRERA GILBERTO R. "El Concepto de la Organización Industrial" (Revista Técnica de Administración # 2, Sept. 1952) P. 113.
- (3) DAVIS, RALPH CURRIER. "The Fundamentals of Top Management" (Harper & Bros. New York, 1951) P. 8.
- (4) GLOVER & HOVER. "The Administrator" (Irwin Richard Inc., Chicago, 1949) P. 2-3.
- (5) BARNARD, CHESTER I. "The Functions of The Executive" (Harvard University Press, Cambridge, 1948) IV, 215-234.
- (6) BARNARD, CHESTER I. "The Nature of Leadership" (Harvard University Press, Cambridge, 1940) V, 217.
- (7) Para un desarrollo más completo véase:  
 STAGDILL, RALPH M. "Personal Factors Associated with Leadership" Journal of Psychology, Enero de 1948. Vol. 25. 6 págs.  
 KNICKERBOCKER, IRVIN. "Leadership: A Concept and Some Implications" (The Journal of Social Issues, Vol. IV, No. 3 Summer, 1948).
- (8) RUCKER, PETER. "The Practice of Management" (Harper and Bros., New York, 1954) II, 6 y 17.
- (9) BOWEN, HOWARD R. "Social Responsibilities of the Businessman" (Harper and Brothers, New York, 1953).

## CAPITULO III

### BASES PRELIMINARES Y PASOS PREVIOS PARA LA REPARACION DE EJECUTIVOS.

#### I. BASES

La preparación de Ejecutivos es primordialmente una función de la posguerra; si bien la preparación ha existido siempre, anteriormente las ideas acerca de ella eran esotéricas o nos parecían esotéricas actualmente. Nadie recibía un adiestramiento particular en una empresa, con la posible excepción del hijo del dueño que ascendía vertiginosamente por los peldaños de la organización, hasta llegar a ocupar el puesto del padre.

Con la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos se enfrentaron a una súbita expansión industrial, en la que el grupo ejecutivo tuvo que ser aumentado, o bien, ser sustituido, debido a la ausencia de los que engrosaban las filas combatientes, sin dar lugar a espera. En ese entonces, fué cuando el potencial humano puso a prueba sus facultades de desarrollo y se inició una nueva era para los ejecutivos.<sup>1</sup>

Pre-ercción integral de la persona. La base primordial de la personalidad de un ejecutivo es su propia formación humana. Debe atender al desarrollo paralelo de todas sus potencias, las espirituales, las morales y las físicas.



De este desarrollo surge la armonía interior indispensable para su tarea de conductor de una organización.

Es esencial que el empleado sea considerado así, es decir, como un ser humano dotado de estos tres componentes.

Preparación Total del Grupo Ejecutivo. Todo ejecutivo, como miembro de una organización, debe contribuir, con su preparación personal, para formar un grupo ejecutivo capaz. Esto se exige principalmente para poder adiestrar a sus subordinados. Es obvio que con objeto de llevar a cabo este adiestramiento con éxito, ellos deben participar en el programa de preparación en la medida en que lo hacen sus subordinados.<sup>2</sup>

La idea del hombre promueve la enfoca la atención a una sola persona entre varios, dejando el grupo restante im posibilidad de desarrollarse convenientemente. Sin embargo, los que más requieren capacitación, no son los sustenidos de la organización, que son los hombres promovibles, sino aquellos ejecutivos que no están lo suficientemente capacitados para ser ascendidos pero que poseen cualidades suficientes para retenerlos en la organización.

Según Drucker<sup>3</sup> estos empleados constituyen la mayoría de los ejecutivos y los que realizan la mayor parte del

trabajo directivo. Es probable que estos Ejecutivos permanezcan en sus puestos actuales los próximos diez años. Si no se preparan convenientemente hoy, de acuerdo con las necesidades futuras, la totalidad del grupo ejecutivo será inadecuada, sin importar lo bien que se hayan seleccionado los ejecutivos promovibles. Adicionalmente, si sólo se consideran estos límites, provocarán factores psicológicos contrarios a la organización, debido a los favoritismos, que siempre se percibirán que son arbitrarios.

Por lo tanto, la base de la que debe partir un programa de preparación de ejecutivos, es que debe abarcar al grupo ejecutivo en su totalidad.

Es de esperarse sin embargo que los ejecutivos sean promovidos de acuerdo con sus habilidades y que el puesto vacante más elevado se ofrezca a aquel que, a juicio de los superiores, pueda aumentar su contribución a la empresa más que los otros miembros del grupo.

Ahora bien, todo el grupo puede mejorarse sin que para esto, necesariamente, se requieran fuertes inversiones y energías, como sucede cuando existen posibilidades de mejorar maquinaria o sistemas.

Cada ejecutivo con sus características individuales,

sus problemas y sus propias finalidades, debe responder a los esfuerzos de la empresa y salir avante por sí mismo. La empresa puede bosquejar un plan general y establecer la mejor forma de preparación individual; pero el programa en sí, no podrá obtener resultado si uno sin la cooperación de cada uno de ellos.

Elemento Dinámico de la Preparación. La preparación, para ser efectiva, debe basarse en las necesidades futuras de cada empresa. No debe tender únicamente a preparar los sustitutos de los que existen actualmente, o referirse tan sólo a los ejecutivos, los vestes y las características actuales. En esta forma, siempre existirá la empresa en forma estática, retardando su desarrollo, que dada la competencia en algunas fases de la industria, podría significar la ruina total y la desaparición.

La organización demanda para sí un análisis total y no puede ampliar su proyección estudiando una especialidad aislada como en el caso de planear una rotación de puestos u otra ayuda de esa naturaleza. Debe enfocarse a las acciones del grupo ejecutivo en su totalidad y en las necesidades futuras más que en las presentes.

Un estudio detenido de las condiciones presentes y pasadas puede ser la base de la determinación de lo que una

empresa puede llegar a ser, aun cuando los primeros cálculos no sean muy exactos, ya que esto puede ser considerado como una base sujeta a posteriores refinamientos.

## II. PRERREQUISITOS

Determinación de los Objetivos del Programa. En la misma forma en que la empresa determina sus objetivos generales, entre los cuales debe considerarse la preparación de ejecutivos, deben definirse claramente los objetivos del programa antes que éste empiece. Estos no pueden delimitarse ampliamente, como "preparar empleados", sino que deben ser específicos y detallados. Este factor aparentemente obvio, ha sido olvidado por algunas empresas que han intentado el programa de preparación.

En algunas de las compañías que nos suministraron la formación, la gerencia pareció más interesada en hacer algo con relación a un programa de preparación que en preparar ejecutivos; lo que indica una falta de visión en una tarea de esta naturaleza.

Al fijar la empresa sus objetivos, cualquiera que sea su fado, lógicamente tratará de alcanzarlos tomando los medios más adecuados a ellos. En un programa de preparación, fijados ya los objetivos, se va logrando que aqué-

llos a los que atañe el programa tengan una senda y un método que facilite su autopreparación, y donde la capacidad ejecutiva sea revelada por medio del análisis concienzudo, utilizando al máximo las características individuales del ejecutivo.

Atendiendo a sus propias necesidades internas, cada empresa debe determinar los objetivos de su programa. Los principales que han fijado algunas empresas son: utilizar al máximo el personal ejecutivo; mejorar la comunicación y las relaciones entre los ejecutivos; obtener una reserva de ejecutivos altamente calificados para todos los puestos; establecer una atmósfera propicia al adiestramiento y preparación individual; orientar en políticas, rúbricas y procedimientos al personal ejecutivo y muchos otros que varían con la empresa.

Determinación del Personal que Lleve a Cabo el Programa. En cualquier tipo de preparación, generalmente el superior instruye al inferior sobre todos los aspectos que presente su posición en la empresa. Sin embargo, al intentar una preparación formal, lo más acertado es formar un cuerpo, que en calidad de staff, ayude a la gerencia en su intento de formalizar el programa.

Los jefes de departamento y aquellos que tengan pen-

te bajo sus órdenes, son los principales responsables del plan de adiestramiento y de la determinación de necesidades. Para los fines de preparación es conveniente que se constituyan en un comité especial.<sup>4</sup>

El cuerpo administrativo del programa debe incluir, además de los jefes de los diferentes departamentos:

- 1.- Un supervisor del programa y de los servicios de éste, que generalmente se encuentra supeditado al gerente general o en su defecto al comité de ejecutivos. (En empresas muy grandes puede verse supeditado al jefe de personal).
- 2.- Coordinadores de planta o secciones, que ejecutan los planes de preparación en sus respectivas secciones, de acuerdo con los diferentes jefes y el supervisor del programa.
- 3.- Directores de conferencias o cursos, quienes guiarán las discusiones y adiestramientos planeados por el comité de jefes.
- 4.- Secretarios de grupo, quienes deben llevar récords de ciertos aspectos del programa.<sup>5</sup>

Es materialmente imposible delimitar el personal administrativo de un programa que pueda aplicarse con éxito

en cualquier empresa. Algunas de éstas quizá no requieran formar un comité especial, como en el caso de las empresas norteamericanas de gran tamaño, pero es necesario en todo caso la guía, el apoyo y la supervisión de los altos ejecutivos de la organización.

Presupuesto del Programa. La preparación de ejecutivos se considera un gasto administrativo, siendo fijo y controlable.<sup>6</sup> Requiere la aprobación del consejo de directores y es relativamente sencillo el determinar. Es común el hecho de que el consejo de administración asigne una parte determinada con el fin de preparar nuevos ejecutivos; en cuyo caso el problema de control financiero resulta muy sencillo. El encargado de ese control sólo tiene que velar por que no se gaste más de lo presupuestado y su aplicación sea de acuerdo a los lineamientos del programa.

En cuanto a la compensación a ejecutivos, éstos deben incluirse en los presupuestos departamentales. Los gastos específicos del programa pueden, ya establecidas las necesidades de preparación, ser presupuestados separadamente, formando parte del presupuesto total de la empresa.

Existen varias formas de analizar los costos de ejecutivos en proceso de formación y que pueden aplicarse por igual al personal en entrenamiento, tales como: porcentaje de costo



to por ejecutivo, en relación al salario pagado a todo el personal; costo del empleado por año; o bien costo del empleado durante el adiestramiento.<sup>7</sup>

En caso de que la empresa vaya a contratar ejecutivos novatos con objeto de prepararlos, debe calcular las erogaciones a este respect como una inversión a largo plazo, destinando una suma determinada para pagos de salarios, bonos u otro tipo de remuneración. Así mismo, la empresa puede englobar los gastos que ocasiona el reclutamiento y otros relacionados con un programa de ejecutivos.

Información al Personal sobre el Programa. Una de las metas que generalmente se persiguen con la aplicación de un programa de preparación formal, es el establecer líneas de comunicación efectivas entre los miembros de la organización; es pues necesario que se dé a conocer el programa en toda su extensión.

Si partimos del supuesto de que para muchos es va a ser un asunto completamente desconocido, la información tendrá como objeto despejar toda duda que el personal pueda tener respecto al alcance, propósitos y fases de operación del programa, así como de las ventajas que tiene para ellos y para la empresa.

Varias empresas norteamericanas, entre las cuales

destacan la Esso Standard Oil Company y la Chrysler Corporation entre otras, han logrado unos manuales de preparación que a la vez informan sobre el programa y explican en detalle su operación.

Sobre este particular la empresa no tiene porqué mantener secretos de ninguna especie y debe informar cuando nos de los siguientes puntos: alcance, objetivos, administración, creación, fases y beneficios del programa.

### III. PASO A LOS PROGRAMAS

El Análisis de Puestos. La planeación requiere del conocimiento de todas las factores y funciones envueltas en una situación particular. Con objeto de que el programa sea aplicable a la práctica, es necesario determinar los requisitos específicos de los puestos; esto se logra por medio del análisis y la valoración de puestos.<sup>8</sup>

La clasificación de puestos, en su forma más simple, consiste en la gradación de los mismos, poniendo aquí que tenga más requisitos totales por un extremo, y el de menor número por el otro, colocando los demás entre dichos límites, de acuerdo con sus requisitos.

Muy a menudo se confunde en los términos análisis de puestos, descripción de puestos y especificaciones de un

puesto. Los autores Scott, Clothier y Spriegel en su libro "Personnel Management"<sup>9</sup> establecen claramente las diferencias entre estos tres conceptos:

Análisis de puestos es el proceso de evaluar críticamente las operaciones, los deberes y las relaciones entre otros puestos, siendo anterior a la descripción y a las especificaciones de los mismos.

La descripción de puestos es la explicación escrita de los deberes, responsabilidades y requisitos de un puesto determinado sin tomar en consideración a la persona que lo ocupa.

Las especificaciones del puesto son los puntos que requiere o se buscan en una persona para un puesto determinado.

El establecimiento de un programa de valuación de puestos es en sí un problema que se aparta de los lineamientos de esta tesis. Únicamente nos referiremos a los manuales de organización y a los instructivos de procedimientos de los mismos, en relación con los requisitos de los puestos que deben conocerse antes de iniciar un programa de desarrollo de ejecutivos.

Los manuales de organización Los gráficos de orga-

atracción se limitan a ofrecer un cuadro de éste en líneas generales y a señalar el puesto que ocupe cada individuo con respecto a los demás. Los títulos pueden indicar la naturaleza del trabajo realizado por cada persona; pero a menudo engañan en cuanto a su función real, ya que no existe ningún acuerdo entre las industrias, ni se ha estandarizado, pudiéramos decir, los títulos de cada puesto. Como la gráfica es una cosa estática, se necesita un elemento que introduzca el factor dinámico y se indique el movimiento que se debe ejecutar.

Es pues necesario crear un manual de organización, que indique claramente la naturaleza y la amplitud de la autoridad y la responsabilidad asignadas a cada cargo. Así, las personas que los ocupan pueden saber cuáles son sus deberes, qué relaciones tienen con los que están en los niveles superiores e inferiores, y la conexión que su trabajo pueda tener con el de otros empleados de los demás departamentos de la empresa. Por otro lado, los traslados de personal y los cambios introducidos, exigen más descripción y explicación de tiempo en tiempo.<sup>10</sup>

Un manual de organización debe exponer la estructura general del negocio, manifestar cómo se "descompone" en divisiones, departamentos y secciones; establecer cuáles son las diferentes categorías; señalar la diferencia entre

la autoridad lineal y la de asistencia o staff y su función. Sin embargo, un manual, por más explícito, no puede mostrar directamente los numerosos conductos transversales de contacto entre los individuos de las diferentes ramas de la organización. Estos se indican de acuerdo con el principio de Fayol. Esta industria francesa sentó las bases esenciales para establecer y mantener esas relaciones que se establecen sobre una base exacta e fricciones; observé que los ejecutivos de cualquier nivel pueden ponerse de acuerdo unos con otros, tomar decisiones y actuar, mediante los siguientes requisitos<sup>1)</sup>

"1) El contacto o las relaciones interfuncionales sólo deben iniciarse con el consentimiento de los superiores inmediatos de la línea de autoridad.

2) Antes de emprender el trabajo, éste tiene que ser aprobado por los mismos superiores de cada puesto que trata de iniciarlo."

El manual de organización deberá incluir, cuando sea necesario, la siguiente información:

- 1.- El nombre de la función y sus producciones, relaciones industriales, etc.
- 2.- El título del puesto: Superintendente, Jefe de Personal,

etc.

3.- La naturaleza de la función si es de línea o staff.

4.- Su lugar en la organización la división, departamento, etc.

5.- Los límites de autoridad.

6.- La función y puesto ante quién es responsable.

7.- Una lista de los puestos responsables ante el propio puesto.

8.- Una lista de las responsabilidades.

9.- Los deberes generales.

10.- Los deberes y responsabilidades con respecto a A) auto-  
rizaciones de gastos, B) conferencias, C) relaciones  
interfuncionales, D) comités y E) manejo de problemas y  
discusiones.

11.- Las responsabilidades en lo referente a relaciones in-  
dustriales.

12.- Instrucciones relativas a la preparación de reportes.

13.- Cualquiera recomendación pertinente o especial.

(ver forma # 1)

Especificación de Puestos

NOMBRE LA FUNCION \_\_\_\_\_ POSICION \_\_\_\_\_  
 NATURALEZA E L \_\_\_\_\_ IVI \_\_\_\_\_  
 DE TAMENTO \_\_\_\_\_ SECCION \_\_\_\_\_

AUTO 1 : Es designado como \_\_\_\_\_ y tendrá autoridad para llevar a cabo las labores y hacer las promociones en el Depto. \_\_\_\_\_ podrá aprobar con su firma gastos para nuevas operaciones hasta por la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ y para artículos de uso constante hasta por \$ \_\_\_\_\_

SE REPORTA A: \_\_\_\_\_

ER ISA A: \_\_\_\_\_

ES RESONSABLE Es \_\_\_\_\_

DEBERES GENERALES: Deberá administrar los asuntos que competen al \_\_\_\_\_ en la forma más eficiente y económica, debiendo reportar \_\_\_\_\_ por escrito a \_\_\_\_\_ el estado que guarda el \_\_\_\_\_ y el avance de las labores del mismo.

R I ICIJNES: Deberá entregar, aprobar, revisar, preparar, originar y tramitar toda requisición de compras solicitadas por el \_\_\_\_\_ por todo el equipo, materiales, útiles, etc. era uso en el mismo.

JUNTAS: Deberá atender a las juntas de \_\_\_\_\_ y a todas las convocadas por la \_\_\_\_\_ debiéndose reportar a esa oficina el resultado de los puntos tramitados que se refieren a su puesto.

ITES: Deberá ser miembro de los comités mencionados a continuación y presidir aquellos mercados con ( )

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



## Forma # 1 Continuación.

## LEMAS:

RELACIONE INTERE ARTAMENTALES: Deberá tener contacto con el departamento de \_\_\_\_\_ y con aquellas actividades a las cuales pueda dar datos que requieran para el mejor desempeño de sus labores. Al mismo tiempo podrá obtener la información que necesite a través los canales establecidos.

## RELACIONES LICAS:

DE YES: Deberá hacer, orden r, los al vie los reportes \_\_\_\_\_, etc., pasándolos inmediatamente a la atención a \_\_\_\_\_ los días \_\_\_\_\_ de cada mes \_\_\_\_\_ semana \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_.

Formato del Manual. Como prefacio a las descripciones de cada puesto, debe incluirse: a) breve historia de la empresa; b) políticas; c) objetivos; d) productos o servicios que ofrece. Inmediatamente después irán las gráficas de organización: la general de la compañía y las de los distintos departamentos, y finalmente las especificaciones de los puestos.

Resulta muy difícil en un principio preparar un manual exento de fallos y que resulte perfecto; pero hay que intentar una y otra vez hasta que el resultado sea satisfactorio.

Es recomendable que se haga en forma de cuaderno de hojas sustituibles, por la necesidad de introducir los cambios que se vayan acordando durante la reorganización.

Su distribución deberá ser amplia, darse a todos y cada uno de los ejecutivos, y pedir la opinión de los mismos haciendo una crítica sana. El tener un manual a la mano da a los ejecutivos un sentido de confianza y de seguridad al ver su puesto colocado y delineado en las gráficas.

Instructivos y Normas de Procedimientos. Una organización tiene que contar además con lo que se conoce con el nombre de "Instructivos y Normas de Procedimientos", que son las reglas escritas de los procedimientos establecidos

para llevar a cabo las diversas actividades. Esas instrucciones constituyen el sistema de la empresa; pero no debe permitirse que degeneren en rutina y papeleo. La gráfica de organización muestra "dónde" se coloca una función; el manual dice "cuál" es la naturaleza detallada de ella y sus relaciones con las demás, mientras que el instructivo de procedimientos, indica "cómo" habrán de realizarse las funciones y cómo se desempeñarán los deberes y responsabilidades.

Este instructivo viene a ser como una compilación de todos los instructivos expedidos por la dirección y la supervisión de cada labor. Después de una revisión deben publicarse para el conocimiento no sólo del departamento afectado sino de toda la organización.

Movilidad del personal. La definición de los requisitos de cada puesto da una idea y sirve de base, cuando la gerencia decide cuál de los diferentes candidatos debe ser promovido. Si las especificaciones en relación a la experiencia y a los factores personales han sido cuidadosamente determinados, el proceso de selección se hace más objetivo y con toda seguridad se lleva en forma más justa.

La decisión de promoción es esencialmente una predicción de que la persona escogida para el puesto actuará sa-

insatisfactoriamente. En las empresas visitadas por nosotros, muchos de los ejecutivos han observado que en sus experiencias en este sentido, gran número de selecciones habían sido hechas con "la esperanza" e que el empleado encajara en el "vesto"; cosa que frecuentemente no dió resultados.

Cuando las selecciones se hacen sin atender a la experiencia de la persona y a los requisitos especiales del puesto, la actitud de los otros empleados sufre daños irreparables pero reales. Un tratamiento justo en las promociones, dando oportunidades a todos, tiene generalmente más importancia para los empleados que el salario mismo. Cuando existe una vacante en puestos más elevados, una selección discriminatoria causa daños a la organización que pueden ser irreparables.

Una razón adicional para deflazar los requisitos de un puesto, es que las especificaciones sirven como estándares para entrevistar empleados potenciales. La limitación de elementos en los requisitos de un puesto, ayuda enormemente a las personas encargadas de la selección de nuevos empleados. Adicionalmente, la existencia de personas capaces que puedan ser promovidas para cubrir las necesidades futuras, requiere un continuo flujo de personas desde los puestos más bajos.

En algunas empresas, la contratación de nuevos empleados capaces ha sido olvidada, dando como resultado unos grados de dirección muy débiles, tanto en los primeros niveles como en los intermedios.

El doctor Mace,<sup>12</sup> de la escuela de graduados de la Universidad de Harvard, ha estudiado las especificaciones concretas de varios puestos para obtener el éxito deseado. Cuando estos requisitos fueron delimitados, sirvieron a trón para la obtención de nuevos empleados. En una de las empresas más grandes que analizó, la siguiente lista de características se tomó como base para la contratación de nuevos empleados del departamento de producción.

#### 1. Competencia intelectual.

- a) Alto nivel de inteligencia.
- b) Poder creativo; una mente inquisitiva que ve la necesidad de mejorar y buscar, hasta encontrar, un camino para efectuar la mejora.
- c) Pensar clara, lógico y concisamente y expresarse de la misma forma.
- d) Ser adaptable (Capaz de enfrentarse a las emergencias).
- e) Saber manejarse (Con energía y perseverancia)
- f) Tener sentido común.
- g) Tener confianza en sí mismo (Sin jactancia).

- a) Ser decidido.
  - b) Tener una mente abierta.
2. Ser emocionalmente estable.
- a) Constante en su actuación (Las personas deben saber qué pueden esperar de él)
  - b) Tener temperamento ejecutivo, o sea, fuerza, elemento primordial de la calidad ejecutiva.
3. Tener habilidades en relaciones humanas.
- a) Estar dispuesto a trabajar y a cooperar con otros.
  - b) Tener conciencia de los otros y comprenderlos.
  - c) Ser abierto (No ser brusco ni tampoco insincero)
4. Tener la habilidad de analizar, planear, organizar y delegar autoridad.
5. Tener buena salud.
6. Tener un título de ingeniero o administrador de negocios.

Estos requisitos, desde luego, no incluyen los requisitos ordinarios de honestidad, integridad moral, etc.; la mayoría de los cuales son inherentes a los que poseen las características antes anotadas.

Ha sido difícil medir los beneficios tangibles de

listas similares en las operaciones de la compañía. Sin embargo, se encontró que después de usar estas especificaciones como base a la contratación de nuevos ejecutivos, la relación de personal en los departamentos analizados, se redujo de 30% a menos del 7%.

Después de definir la responsabilidad del puesto, es necesario determinar los factores que cada uno de éstos requiere; tales como edad, experiencia y otros factores que se consideren de utilidad.

Hay muy variadas formas de determinar las características personales y la experiencia que cada puesto requiere; en toda ocasión, sin embargo, debe considerarse al principio de adaptar la persona al puesto y no viceversa.

Auditoría del Personal Ejecutivo. La auditoría o inventario del personal es el análisis de todos los factores incluidos en la administración de personal, condensado en un reporte que muestra los resultados obtenidos, seguido de recomendaciones encaminadas a corregir las acciones que se aparten de los lineamientos establecidos.<sup>15</sup>

Un programa de preparación de ejecutivos debe ser precedido por informaciones concernientes al personal, lo cual supone la preparación de un inventario del mismo. Este inventario muestra, en determinada fecha, las relaciones ex



existentes en la organización las edades y las formas de actuar de los ocupantes de los puestos. Aplicando esto a la preparación de ejecutivos, sería una recopilación de datos tendientes al desarrollo de responsabilidades, cumplimiento de labores y revisión de lo encomendado en las diferentes fases del programa que se establezca.

Los resultados obtenidos de un inventario de personal, deben llegar a conclusiones similares a las unas de las siguientes:

- A. Inadaptado a su puesto actual.
  - 1. Vale la pena intentar mejorarlo.
  - 2. Mal colocado, debe cambiársele de puesto.
  - 3. Incapacitado, debe separársele de la compañía.
- B. Adaptado a su puesto actual, pero no puede avanzar.
- C. Adaptado a su puesto actual, con posibilidades de promoción.

El comité de su fuerza, al hacer esta valuación, requerirá la historia detallada de cada persona. Esto debe controlarse por medio de una hoja de servicios, preparada por el superior del departamento o sección y por el jefe de personal.

Subsecuentemente, los jefes de departamento deben reunirse con el comité de su jefe y revisar el estado que guarda cada puesto ejecutivo en relación a su departamento. La actuación de cada individuo en relación a su puesto debe concentrarse en un reporte que cubra los siguientes puntos.

1. Aspectos valiosos de la persona.
2. Sus debilidades más notables.
3. Situaciones que los dos puntos anteriores hayan causado o afectado.
4. Pronóstico de su potencial futuro.
5. Recomendaciones pertinentes.

A reserva de ver lo anterior en forma más explícita en el capítulo sexti de este tesis, analicemos ahora prácticas actuales de preparación de ejecutivos en el extranjero y en la localidad, típico de los siguientes dos capítulos.

## BIBLIOGRAFIA Y T E E ENT E CAPITULO III

- (1) CURTISS, FRANCIS. "Human Values in Management Development" (American Management Association, New York, 1956). P. 4.
- (2) STAHL, J. E. "Management Development Program" (American Locomotive Company, Schenectady, 1954) P. 4 y sigs.
- (3) DRUCKER, PETER F. Opus cit. XV, 185.
- (4) JOHNSON & JOHNSON. "Fundamentals of Management" (J. & J. Training Department, New Brunswick, 1956) P. 103.
- (5) STAHL, J. E. "Management Development Program" (Management Development Service Section, American Locomotive Co) Agosto, 1954) P. 5.
- (6) PATON, W. A. "Manual del Contador" (UTEHA, México, 1931). XIII, 1305.
- (7) HECKERT & WILSON. "Business Budgeting and Control" (The Ronald Press Company, New York, 1955) XII, 307 y sigs.
- (8) DAVIS, RALPH. C. Opus cit. X, 357.
- (9) SCOTT, CLOTHIER & SPIEGEL. "Personnel Management" (McGraw Hill Book Company Inc. New York, 1954) XI-172, 173.
- (10) ALFORD, L. P. y J. R. BANGS "Manual de la Producción" (UTEHA, México 1931) I, 45 y et s.
- (11) DE LA RIZA M. E. RDC. "Manuales de Organización e Instructivos de Procedimientos" (Conferencia, Seminario de Administración, Tercera sesión, Septiembre 23, 1955. Monterrey, N. L.)

(12) MACE, MYLES. Govt Cit. P. 32 y sloe.

(13) SCOTT, CLOTHIER & SPRUELL. Govt Cit. XIV, 235.

## CAPITULO IV.

### ANALISIS DE ALGUNOS PLANES DE PREPARACION DE EJECUTIVOS EXTRANJEROS.

#### 1. METODO DE OBTENCION DE DATOS.

Los Estados Unidos ha sido el país que más se ha preocupado por la preparación de ejecutivos, así como otras prácticas de administración. Este hecho y la facilidad de obtener datos, es lo que nos impulsó a llevar a cabo este análisis.

Con objeto de analizar los planes vigentes en las principales empresas del vecino país, solicitamos al Departamento de Asuntos Sociales y Económicos de la Unión Panamericana (Department of Economic and Social Affairs of the Pan-American Union) nos facilitara los nombres de las principales empresas norteamericanas que operan en Latinoamérica.

Al efecto, se nos envió una lista de empresas, a las que nos dirigimos por escrito, solicitando datos sobre nuestro tópico. (Ver Apéndice A al final de la Tesis). Así mismo nos dirigimos a otras, que a juicio nuestro, tienen importancia por haber realizado estudios sobre preparación de ejecutivos. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla (Tabla I):

TABLA I

## RESULTADO DE LA ENCUESTA EN LAS EMPRESAS NORTEAMERICANAS

	No. de Empresas	Porcentaje
Total de Solicitudes	125	100.0 %
Empresas que Contestaron	52	41.6
Empresas que no Contestaron	73	58.4 %
Empresas que Aportaron ideas Sobre el Tema	38	39.4 %
De Estas Últimas Tienen Programas		
Formales	22	57.8 %
Idem. Programas Informales	16	42.2 %
Tienen Programas para Futuros Ejecutivos	12	31.5 %

(Ver Apéndice B al Final de la Tesis)

El método descriptivo de investigación que hemos adoptado en esta tesis, requiere la interpretación de los datos obtenidos para que ésta tenga utilidad.<sup>1</sup>

En párrafos subsiguientes trataremos de interpretar la información que se nos envió, así como de sacar conclusiones generales sobre la susodicha industria.

## II. EMPRESAS CON PLANES FORMALS DE PREPARACION.

Por programas formales de preparaci3n de ejecutivos entendemos la elaboraci3n de un sistema escrito tendiente a un mejor an3lisis, adiestramiento y control del personal ejecutivo.

En general, puede decirse que las empresas que han adoptado programas formales de preparaci3n lo han hecho para mejorar la actuaci3n de sus ejecutivos actuales, en cuanto a su contribuci3n a la empresa; o bien, programas de preparaci3n destinados a las personas que pueden llegar a ser futuros ejecutivos. Estas personas son seleccionadas usualmente entre aquellos que terminan sus estudios universitarios o que han desarrollado una labor exemplar dentro de la empresa.

De las treinta y ocho empresas que nos enviaron datos sobre sus programas, veintid3s de ellas o sea el 57.8% han establecido programas formales de preparaci3n. Esta cifra aislada, desde luego, tiene un valor muy limitado, puesto que sabemos que muchas empresas, a las que inclusive volvimos a escribir, han elaborado excelentes programas de preparaci3n de ejecutivos y sin embargo no nos fue posible obtener informaci3n de ellas.



Con objeto de percatarnos de la validez de dicha cifra, investigamos hasta encontrar que la mitad de las setenta y tres empresas más grandes de los Estados Unidos, analizadas en 1953, habían establecido programas especiales de preparación de ejecutivos, elaborándolos en forma escrita.<sup>2</sup>

No todas las empresas consi eran pertinente el establecer programas de adiestramiento para futuros ejecutivos, pues esto ocasiona que un grupo limitado de personas sean como "príncipes herederos" de los puestos ejecutivos, sin considerar muchas veces al personal actual de la empresa; hecho que suscita reacciones de tira y afloja en la organización.

### III. EMPRESAS CON PROGRAMAS INFORMALES DE PREPARACION.

En el capítulo precedente mencionábamos que el ejecutivo está en constante desarrollo, y que éste siempre está operando. Habíamos aquí de un programa informal, puesto que en todos los casos se tiene una finalidad al tener a una persona en un puesto, y si no se tiene nada escrito, cuando menos se veía mentalmente a los ejecutivos, y éstos irían prosperando o quedándose a la zaga según sus propios méritos.

No podemos hablar de una falta absoluta de un pro-

grano, pues una compañía que no tuviera planes o cuando menos a luciones acertadas o problemas actuales, hace tiempo que habría dejado de existir.

De las empresas que aportaron datos, diez y seis de ellas hacen sus promociones de acuerdo con las habilidades personales de los ejecutivos o empleados, dentro de su organización, sin que para esto existiera nada escrito.

Estos programas informales empiezan con la selección de buenos candidatos que desean autoprepararse, poniendo a su vez la empresa facilidades a éstos en su activación diaria, por medio de adiestramientos sobre la marcha. Cuando existe una vacante, ésta es llenada por la persona que, a juicio de la gerencia, esté más capacitada, sin determinarse una meta específica.

#### IV. TENDENCIA GENERAL E LAS EMPRESAS NORTeamERICANAS.

Es opinión general que los Estados Unidos pasan por una crisis de falta de ejecutivos para llenar los puestos más altos y aquellos que quedarán vacantes en un futuro cercano. La razón principal de esto es que la industria ha logrado duplicarse en tamaño durante la última época de bonanza.<sup>3</sup>

Las empresas, habiendo resuelto sus problemas necé[ri]s

cos de producción en masa, se han encontrado con la necesidad también de producir en masa los ejecutivos que tanta falta les hacen.

Es de notarse que aún no se ha pasado de la primera fase de la solución del problema. Sin embargo, la mayoría de los industriales están de acuerdo en algunos puntos, que pueden tomarse como tendencias generales:

1. Tendencia a incrementar las habilidades personales de los ejecutivos; éste es un punto, que absolutamente, todas las empresas analizadas consideran piedra fundamental de cualquier acción futura que se tome en los negocios.
2. Tendencia a la descentralización de funciones, considerada como la clave para producir buenos ejecutivos.
3. Tendencia a buscar hombres con una visión amplia y con intereses generales y no así especialistas, que sólo se buscan para ciertos puestos.
4. Tendencia a preferir hombres con habilidades para dirigir y llevarse bien con la gente, versus técnicos o especialistas.
5. Tendencia a usar cada vez más los beneficios del

adiestramiento teórico, entre los cuales destacan los ofrecidos por la American Management Association y la Escuela de Graduados de la Universidad de Harvard.

6. Tendencia a formalizar la preparación de ejecutivos en una forma u otra.

## V. PUNTOS INTERESANTES DE ALGUNOS PROGRAMAS DE PREPARACION

Si bien todos los programas de preparación de ejecutivos no varían, o la variación es mínima en cuanto a la substancia, la forma reviste caracteres muy diferentes.<sup>4</sup>

Uno de los programas más extensos que recibimos fue el de la General Electric Company, que usualmente selecciona mil graduados aproximadamente con objeto de adiestrarlos en las prácticas generales de administración. Al final de diez y ocho meses de adiestramiento los candidatos quedan en la alternativa de escoger entre varias líneas de trabajo progresivo. Durante este lapso de adiestramiento, se fomenta entre los integrantes del programa el desarrollo de una habilidad específica y la adopción de un punto de vista más amplio en las prácticas ejecutivas de toda la empresa.

Pasados los primeros meses de adiestramiento, G.E. ha preparado un sistema de valuación continua (Appraisal) de

view) para ir dirigiendo a sus ejecutivos por los senderos por donde pueden ser más provechosos.

Programas similares a éste, han sido elaborados por la His Elevator Company, International Harvest Company, Allis-Chalmers Manufacturing Company y otras.

Excepcional por su formalismo, es el programa de preparación de ejecutivos de la Radio Corporation of America. Su manual de operaciones es uno de los más completos que pudimos analizar. La R. C. A. nos proporcionó los esquemas más valiosos para analizar cada fase de la preparación de ejecutivos. Al efecto, ha publicado un panfleto denominado "Forms and Sample Materials used in Management Development", que desde luego es de circulación limitada. Pudimos observar sus hojas de especificación de puestos, hojas de servicios, de descripción de labores, de inventarios de personal y las hojas de preparación individual de cada ejecutivo.

No sabemos hasta qué punto ha sido efectivo el empleo de todo ese material; al fin de tent formalismo se ha olvidado la substancia del problema. Sin embargo, la empresa considera que es el mejor sistema que se puede adoptar.

La Esso Standard Oil Company ha publicado un librito

que se entrega a co a ejecutivo actual o potencial, al que han titulado "Building Leadership for Today and Tomorrow" y una serie de escritos para ayudar a cada ejecutivo en su propio perfeccionamiento. Reconocen, y así lo establecen, que una de las primeras tareas de un ejecutivo es el establecer bases para la continuidad de una dirección efectiva.

El programa de la Esto es uno de los más antiguos que se conocen y fue originado en el año de 1930. La experiencia que esta empresa ha tenido es magnífica, y ha logrado un programa sumamente efectivo. Dicho programa está dividido en cuatro partes principales.

1. Revisión constante de la estructura de la organización y planeación de cambios necesarios.
2. Preparación de un inventario de personal en la forma de un cuadro de reemplazos. Esta tabla muestra los cambios que pueden efectuarse y las personas a quienes incumbe hacerlos, tanto a corto como a largo plazo.
3. Revisión periódica de la activación y de las habilidades potenciales de cada persona, mostradas en la tabla de reemplazos.
4. Planeación de un adiestramiento individual para

**preparar un grupo selecto de personas.**

**Johnson & Johnson publica un curso sobre los fundamentos de la administración (Fundamentals of Management) que en 150 hojas vece sus procedimientos, políticas y actividades en una forma completamente teórica. Es en realidad un texto escolar para el ejecutivo.**

**Al final del adiestramiento, el ejecutivo recibe un diploma, y las promociones llegan a partir de ese momento y por sus propios méritos.**

**Es interesante la forma que han preparado para que los interesados hagan una valoración del programa, lo cual les ha dado muy buenos resultados para ir mejorando el curso citado.**

**De los programas analizados, dos destacan por su técnica de naturaleza más científica; nos referimos a la Eastman Kodak Company y la Chrysler Corporation. Estos programas son administrados en algunas fases por la American Management Association.**

**El programa de la Kodak cubre nueve fases principales, que todo ejecutivo debe dominar antes de ocupar un puesto de responsabilidad.**



- 1) Finanzas
- 2) Seguros
- 3) Administración en General
- 4) Manufactura
- 5) Mercados
- 6) Administración de Oficinas
- 7) Empaques
- 8) Personal
- 9) Investigación y desarrollo

La capacidad en las prácticas anteriores se prueba por medio de un examen al final del curso; los aprobados pasan a ser candidatos a los diferentes puestos según sus habilidades personales. Además, y no se puede esperar menos de una fábrica de materiales cinematográficos, tienen una serie de películas que proyectan tres veces al año sobre las fases más importantes del negocio.

La Chrysler Corporation ha establecido ciertas modalidades de gran utilidad en sus programas, hechas a sus diferentes plantas. Entre ellas incluyen pronósticos metéorológicos de rotación de personal y una valuación detallada de cada método de adiestramiento, analizando sus limitaciones y ventajas. Es también de interés su publicación "Preguntas y Respuestas Sobre la reparación de Ejecutivos". En

esta publicación justifican plenamente, a la vez que informan, se ve cualquier duda en su programa.

Entre las compañías que no tienen programas especiales para futuros ejecutivos están la Pont y la Ford Motor Company. Su política consiste en contratar jóvenes graduados para puestos específicos y adiestrarlos brevemente en las operaciones generales de la empresa. Este sistema evita, según su punto de vista, la creación de un grupo favorecido. Hacen énfasis en la autopreparación como único sistema de promoción justa.

En el capítulo siguiente analizaremos lo que se ha hecho en esta ciudad sobre preparación de ejecutivos. En él trataremos de comparar algunos aspectos de la industria local con los resultados señalados en este capítulo.

## BIBLIOGRAFIA Y MATERIALES DE REFERENCIA AL CAPITULO IV.

- (1) WHITNEY, F. L. "The Elements of Research" (Prentice Hall Inc., New York, 1954) vii-153.
- (2) THE CROWN PRINCIPLES OF INDUSTRY, Fortune, October, 1953, P. 151 y siguientes.
- (3) THE GREAT MAN HUNT. "Industry Needs More Good Executives" (Time, October 12, 1953) P. 98.
- (4) He aquí algunas de las publicaciones analizadas:
  - ALLIS CHALMER. "Where Do You Go From Here?"
  - OTIS ELEVATOR COMPANY. "Otis Student Training"
  - R C A INTERNATIONAL DIVISION. "Organizational Development Program"
  - COLUMBIA SOUTHERN CHEMICAL COMPANY "Executive Development Plan".
  - AMERICAN LOCOMOTIVE COMPANY. "Management Development Program"
  - ESSO STANDARD OIL. "Building Leadership For Today And Tomorrow".
  - JOHNSON & JOHNSON. "Fundamentals of Management"
  - KOLAK. "Programs and Services"
  - DU PONT "Visual Work Experience Record"
  - FORD MOTOR COMPANY. "Principles of Supervision"
  - R C A "Forms and Sample Materials in Management Development"
  - INTELLIGENCE ADMINISTRATION. "Program Development Institute."

- DEPARTMENT OF THE ARMY. "Promoting the Will to Work"
- NAT. IND. CONFERENCE BOARD. Personnel Administration  
in the Small Company.
- CHRYSLER CORPORATION. "Management Development Program"
- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. Artículos aislados y  
ayudas a las diferentes empresas.
- STANDARD OIL COMPANY (NEW JERSEY) "Education for Mgt.  
Development".
- CREOLE PETROLEUM CORPORATION. "Growing a Good Executive  
Crop".

## CAPITULO V.

### ANALISIS DE LAS PRÁCTICAS DE PROMOCIÓN DE EJECUTIVOS EN LAS INDUSTRIAS MÁS GRANDES DE MONTERREY

#### 1. LAS INDUSTRIAS MÁS GRANDES DE MONTERREY.

Características por Considerar. Con objeto de determinar las industrias más grandes de Monterrey, consideramos como criterio principal el número de trabajadores y en forma complementaria el capital contable estimado.

Ya con anterioridad el Lic. Jesús Herrera Sotolongo,<sup>1</sup> que dichos criterios son los más prácticos a usarse, tanto por la facilidad de obtener esos datos, como también por ser los que ofrecen la mayor consistencia al determinar los grupos de empresas en lo que a tamaño se refiere.

Consideramos una industria entre las más grandes de Monterrey, cuando ésta tiene un número de trabajadores temporales y obreros de más de seiscientos. Nos hemos limitado al análisis de las empresas industriales, excluyendo las instituciones educativas, comerciales, bancarias, etc., por considerar que en éstas últimas el problema de ejecutivos es menor que en las industriales, que se han desarrollado más apresuradamente.<sup>2</sup>

Las razones que nos asisten para tener como criterios el número de trabajadores y el capital contable estimo de son:

Primero. El número de empleados es un determinante de vital importancia para la existencia o establecimiento de un plan formal de preparación de ejecutivos. Es obvio que cinco empleados no requerirán un plan formal, y un número considerable, sí.

Segundo. Económicamente hablando, un programa formal resulta costoso en la mayoría de los casos. En toda empresa especialmente en las de gran tamaño, es imprescindible una preparación de ejecutivos, y sólo empresas que tengan alta potencialidad económica podría intentar un programa formal de preparación. Esto se debe a que la persona encargada del programa percibe una suma de consideración y el costo de la papelería, posibles cursos, secretarías, etc., hacen prohibitivo el establecimiento de un programa formal en empresas económicamente débiles.

Empresas de Más de Seiscientos Trabajadores. Según datos proporcionados por el Lic. Edgardo Reyes Salcido, A.N., Jefe del Departamento de relaciones Industriales del ITESM, y los obtenidos en el Centro Patronal de Nuevo León, las empresas industriales con más de seiscientos trabajadores son

## las siguientes

Personal  
Aproximado

American Smelting and Refining Company	622
Celulosa y derivados, S.A.	893
Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	1379
Compañía Cigarrera La Moderna, S. A.	1013
Compañía Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, S. A.	4002
Compañía Manufacturera de Tubos de Acero, S.A.	704
Cristales Mexicanos, S.A.	1253
Cristalería, S. A.	1362
Empaques de Cartón Titán, S. A.	853
Fabricas Medalla de Oro, S. A.	1227
Fabricación de Máquinas, S.A.	835
Galletera Mexicana, S. A.	663
Hojalata y Láminas, S. A.	1387
Ladrillera Monterrey, S. A.	831
Textiles Monterrey, S.A.	637
Troqueles y Esmaltes, S. .	1487
Vidriera Monterrey, S. A.	1892
Vidrio Plano, S. A.	723

Posteriormente, con la ayuda del Departamento de Administración de Negocios del Instituto Tecnológico, concertamos una serie de entrevistas personales con ejecutivos de



todas las empresas anteriores.

En la mayoría de los casos tratamos de entrevistar al gerente general de las empresas listadas, sin embargo esto no fué posible hacerlo en el 90%, por lo que entrevistamos a personas que directamente estaban conectadas con los ejecutivos.

Para darnos cuenta de si en otra categoría de empresas se tenían programas de preparación formales o de otra índole, visitamos en forma selectiva algunas empresas de menor número de trabajadores y observamos que el problema ha sido el mismo además en las industrias pequeñas y medianas que en las grandes; sin que este dato sea definitivo puesto que la muestra fue muy reducida.

## II. ANALISIS DE LAS EMPRESAS ESCOLIDAS.

Con objeto de ayudarnos en la obtención de datos, elaboramos un cuestionario que en la misma forma que facilitaba la entrevista, uniformizaba las preguntas en relación al tópico. (Ver Apéndice C al final de la Tesis).

En la totalidad de los casos, dicho cuestionario sólo sirvió de guía a la entrevista, debido a que la preparación de ejecutivos como sistema elaborado no se lleva en Monterrey. Sin embargo, obtuvimos una panorámica general

de lo que se hace en esta ciudad por las grandes empresas industriales, en lo que a preparación de ejecutivos se refiere. La Tabla II muestra los resultados obtenidos.

TABLA II

RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS EN MONTERREY.

	No. de Empresas	Porcentaje
Total de Empresas Analizadas	18	100.0 %
Tienen Programas Formales	0	0.0 %
Tienen Programas Semiformales	5	27.7 %
Tienen Programas Informales	13	72.2 %
Determinan Necesidades Futuras	7	38.8 %
Contratan Personal para Futuras Expansiones	5	27.7 %
Analizan Puestos Ejecutivos	10	55.5 %
Hacen Auditoría de Personal	6	33.3 %
Tienen Cuadros Ideales de Organización	5	27.7 %
Determinan Necesidades de Cada Puesto	18	100.0 %
Utilizan Adiestramiento So re la Marcha	18	100.0 %
Utilizan Cursos Internos de Capacitación	11	61.1 %

Utilizan Cursos Externos de Capacitación	15	83.3 %
Retan su Personal con Fines de Adiestramiento	6	33.3 %
Llevar Records Escritos de la Actuación de los Ejecutivos	2	11.1 %
Han intentado Programas Formales de Preparación	3	16.6 %
Tratan de interesar Personal Joven Capacitado	13	72.2 %
Desean Elaborar un Programa formal de Preparación	17	94.4 %

Tendencia General de las Empresas Analizadas. Es muy poco lo que podríamos decir en relación a un programa formal de preparación de ejecutivos, ya que como tal, no ha sido llevado en ninguna de las empresas que visitamos. Pudimos notar que algunas de ellas, cinco en total, tienen lo que podríamos llamar un plan semiformal de preparación. Estas empresas realizan funciones que esporádicamente tienden a la preparación de ejecutivos.

En rasgos generales observamos que todas las industrias analizadas han sentí una necesidad siempre creciente e insatisfecha de personal ejecutivo técnicamente preparado.

Todos los cálculos hechos en las empresas se han vig

lo superados en términos insospechados, creando necesidades más y más grandes cada día.

Con excepción de una empresa, las restantes desean llevar un programa formal de preparación para ir adecuando sus industrias a las necesidades del mercado. Algunas de ellas han intentado programas de preparación que desgraciadamente se han reducido a fracasos, por el solo hecho de que el futuro, aunque halagüeño, en todas las empresas se considera demasiado incierto como para determinar con exactitud sus necesidades futuras.

El problema, dicen los industriales, ha venido antagónizándose con la creación del Tecnológico y la afluencia de técnicos de otras partes de la República; sin embargo, la industria crece en mayor proporción que la oferta de ejecutivos y está dispuesta a buscar otros medios para preparar sus directivos. Dicho en otras palabras, la tendencia general de Monterrey va tras la sistematización de la preparación de ejecutivos.

Los problemas mecánicos de producción, que exigen una atención continua y una resolución inmediata, han ocasionado que los industriales, en su afán de solucionar dichos problemas, pongan más atención a los problemas mecánicos, descuidando muchas veces el factor humano, que es de

más difícil solución.

La mayoría de los ejecutivos actuales que existen en Monterrey, son personas que empíricamente y por su propio esfuerzo han ascendido en la organización. Varios de los gerentes de las industrias visitadas se iniciaron como obreros varios decadas atrás, hasta lograr el puesto ejecutivo más alto.

Por otra parte, un número de los ejecutivos que ocupan puestos claves en la industria regional son personas de menos de treinta años, muchos de los cuales han salido de las aulas del Tecnológico y de la Universidad de Nuevo León. Las dos razones principales para tener estos ejecutivos en puestos de esa categoría son primero, la expansión tenida en los últimos años ha sido enorme, facilitando el ascenso de personas preparadas, y segundo, el ingreso de familiares de los dueños a la organización, los cuales empiezan a temprana edad sus actuaciones en los negocios.

El interés por capacitar al personal fue canalizado primeramente a los supervisores, los cuales en muchas empresas están recibiendo los beneficios de los cursos A. E. (Adiestramiento Directo de la Empresa). Dichos cursos hicieron pensar a los industriales en tener cursos similares pa-

ra sus ejecutivos más altos. Adaptaciones a estos cursos para los ejecutivos se han iniciado en varias empresas, logrando resultados satisfactorios.

En Monterrey, las industrias ya van formalizando algunos aspectos que indirectamente ayudan a la preparación de ejecutivos. Por ejemplo, en varias de ellas se están analizando los puestos ejecutivos de varios departamentos y se desea hacer esta política extensiva a todo puesto en la empresa; se hacen intentos por determinar las necesidades futuras, aunque de hecho lo único que en realidad se ha venido haciendo, es satisfacer necesidades apremiantes que van presentándose.

Todas las empresas reconocen que el Instituto Tecnológico de Monterrey, con sus conferencias, cursos y facilidades educativas, ha sido de mucha utilidad siendo a juicio de la mayoría, la institución que ha iniciado las prácticas de administración moderna en Monterrey, y por ende, ha contribuido indirectamente a la preparación de sus ejecutivos.

En resumen, la tendencia en Monterrey es usar cada vez más, personal joven capacitado y también ir preparando paulatinamente al personal que labora en cada empresa.

El uso de un programa formal a la mayoría de los in-

industriales les pareció una necesidad apremiante, aunque también consideraron que primero deben elucidar muchos otros aspectos de la organización.

### III. UNOS DE INTERES ALGUNOS RECOMENDACIONES E PREPARACION DE EJECUTIVOS EN EMPRESAS R I ANAS.

En las empresas donde tienen programas semi-formales, pudimos apreciar aspectos muy interesantes que revelan la atención con que las empresas están atacando algunos aspectos de su problema humano.

En una de las empresas visitadas, la gerencia ha principiado por hacer un análisis de puestos y un cuadro de organización actual. Posteriormente, de acuerdo con su crecimiento pasado, y basado en un estudio de mercados, se determinó un cuadro de organización ideal, el que han ido teniendo en los últimos dos años.

Con objeto de determinar los posibles candidatos a puestos de nueva creación, durante las prácticas profesionales de algunos elementos jóvenes, se les invitó a ingresar en calidad de estudiantes a la organización. Los resultados han sido no oficiales, nos deficiendo dos de los cinco puestos de nueva creación en el departamento de producción, ya han sido llenados definitivamente y esperan poder cubrir las plazas restantes, siguiendo el mismo procedimiento.



Además la empresa no desperdicia oportunidad de enviar a su personal a todo tipo de cursos y conferencias.

En una de las empresas más importantes de Monterrey se ideó un programa de sesiones para ejecutivos con duración de dos semanas. La diferencia con otras sesiones para ejecutivos tenidas en diferentes empresas, es que en esta industria se utilizaron únicamente elementos de la organización, sin buscar para esto instructores ajenos a ella.

Los propósitos de estas sesiones fueron los siguientes:

1. Reunir a los principales ejecutivos de la fábrica (exclusivamente) para tener la oportunidad de desarrollar e intercambiar ideas e inquietudes, sobre problemas de administración o sea el proceso de lograr los propósitos de la organización a través de acción cooperativa.
2. Informar cómo se trataron los temas que comprende el curso de Adiestramiento Dentro de la Empresa, impartido a todos los supervisores de la planta.
3. Practicar la técnica de la dirección de sesiones de mesa redonda, aprovechando temas tales como control de calidad, control de mantenimiento, etc.

**4. Estimular y revivir la conciencia de los problemas humanos y tratar de desarrollar algunos aspectos prácticos del mensaje de personal.**

Los resultados fueron notables y han originado la creación de varios comités para resolver diferentes aspectos de la producción.

El número de ejecutivos convocados a estas sesiones se redujo a quince, de los cuales, doce fueron ingenieros, un abogado, un administrador de negocios y sólo uno de ellos carecía de título profesional. Este dato nos muestra la tendencia cada vez mayor de emplear personal capacitado técnicamente en la dirección de empresas.

Algunos aspectos informales de preparación de ejecutivos, fueron analizados en una fábrica de artículos de vidrio en la que se fabrican tres tipos de juntas, que aunque no fueron diseñadas con el propósito de preparar ejecutivos, han sido de utilidad para obtener mejores resultados con los mismos. Dichas juntas son:

- 1. La del Consejo de Administración.**
- 2. La del Gerente de Producción con los jefes de departamento y jefes de planta.**
- 3. La de los jefes de departamento con sus ayudantes.**

Las juntas del Consejo se tienen con objeto de fijar políticas a largo plazo y planes de acción.

En las juntas de los jefes se les informa sobre políticas generales y se formulan planes concretos de acción. Se fijan fechas y responsabilidades y se coordina la acción de los distintos departamentos. Lo dirige el Gerente de Producción, asistiendo ocasionalmente el Presidente de la compañía y el Gerente de Ventas. Esta junta tiene periodicidad semanal.

Las juntas departamentales tienen como objeto dar información general de planes pendientes y asignación concreta de responsabilidades, según fechas. Las dirige el jefe de departamento y se tienen de lunes a jueves.

Juntas similares se tienen en otras empresas donde el sistema ha venido operando con excelentes resultados.

En el capítulo tercero vemos que un programa formal de preparación de ejecutivos es un sistema de aplicación continua en una empresa. En una de las visitas, nos encontramos con que han diseñado lo que llaman "Curso para Ejecutivos", pero desgraciadamente éste fue de duración muy limitada y llevado de manera informal. Se tuvieron sesiones ocasionales reuniendo a los principales ejecutivos. La

empresa en cuestión nos facilitó un horario de una de las sesiones, que transcribimos a continuación:

HORA	INSTRUCTOR	TEMA
2.30	R.R.	vestes de Línea y Staff
3.00		
3.00	E.G.	Diagrama de Organización
3.20		
3.20		RECESO
3.30		Café.
3.30	R.R.	Discusión del Diagrama
3.40		
3.40	R.R.	Revisión de Acuerdos
3.45		
3.45	E.G.	La Seguridad Industrial
4.00		

Hay en Monterrey una empresa que, reconociendo el problema de preparar ejecutivos, ha iniciado estudios con el fin de lograr un desenvolvimiento integral de su personal. Al efecto, han estado tratando de fijar una meta de evolución para los próximos cinco años. Posteriormente se nos mostró el plan elaborado, que consiste en lo siguiente:

1. Determinación del personal que necesitan y características que debe reunir.
2. Auditoría del personal actual para conocer sus posibilidades, métodos de trabajo y limitaciones.
3. A los seleccionados, o sea a los más capacitados, darles una rotación planeada de puestos.
4. Fijarles una meta posible a los elementos de la empresa, sin asegurarse nada.
5. Supervisión personal del gerente a los ejecutivos por medio de entrevistas frecuentes con los candidatos y mantenimiento de récords de trabajo de cada uno.
6. Designación de una persona de confianza para investigar la forma cómo el candidato resuelve sus problemas.
7. Llevar cuenta de situaciones pro lenéticas en relación con la preparación de ejecutivos.
8. Interesar al personal y facilitarles la obtención de conocimientos administrativos o de otra índole por medio de conferencias, cursos, etc.

Esta empresa desea empezar en breve este plan ene-

ral de acción, faltándole únicamente las formas de control y algunos detalles técnicos.

En el capítulo siguiente trataremos de elaborar un programa formal general que algunas empresas, esperamos, puedan utilizar en beneficio propio.

## BIBLIOGRAFIA Y TAS REFE E TES L CAPIT LO V.

- (11) ECERRA JESUS, "La Selección de Personal en Monterrey"  
Tesis I.T.E.S.A. 1957. III, 22 y sigs.
- (12) Según don José P. Saldaña, Gerente del Centro Patronal  
de Nuevo León, al cual entrevistamos en relación  
a este tópico.



## CAPITULO VI

### PREPOSICION E UN PROGRAMA ES EFICAZ E PREPARACION.

En este capitulo nos corresponde contestar a la pregunta que hacemos al principio de esta tesis:

#### COMO PUE EN LAS INDUSTRIAS MAS GRANDES DE MONTERREY PREPARAR EJECUTIVOS?

Esta pregunta podria contestarse de la siguiente manera:

Por medio de un plan sistemático de acción que traspase consiga una utilización más adecuada de las capacidades directivas de aquellos que, colectiva e individualmente, son responsables de dirigir las diferentes funciones de la organización.

Este plan sistemático de acción tiene que realizarse poniendo en práctica un programa específico de preparación. Este programa tiene la ventaja, a largo plazo de hacer más fácil y satisfactoria la labor ejecutiva, lográndose entre otras cosas:

1. La iniciación de un entendimiento claro de las relaciones de la organización y de la comunicación, de la autoridad y de la responsabilidad.

2. Ayudar a cada ejecutivo a mejorar su propio trabajo y desarrollar al máximo sus capacidades.
3. Desarrollar una organización ejecutiva íntegra, con objetivos definidos, y fácilmente manejable.
4. Tener reservas adecuadas de candidatos capacitados para llenar puestos ejecutivos o asistenciales (staff) cuando haya necesidad, debido a transferencias, promociones, retiros o muertes.
5. Mejorar las posibilidades de promoción de cada ejecutivo al adiestrar personas que puedan ocupar su puesto.

En el capítulo tercero, mencionábamos algunos aspectos prácticos que preceden al programa, los cuales hay que tener en consideración para establecer el programa específico de preparación que a continuación detallaremos.

#### 1. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES Y LA CREACION DE UN CUADRO IDEAL.

Cada unidad de la compañía (ventas, producción, compras, gerencia, etc.) debe revisar periódicamente su estructura de organización para cerciorarse de que cada función está cumpliendo su cometido en forma efectiva. Este es un

proceso lógico en el desarrollo de ejecutivos, ya que mediante estas revisiones se descubren las debilidades que existen y se identifican las posiciones claves para las que debe haber personal capacitado.

Ya que las condiciones raramente permanecen estáticas, cada unidad debe ser analizada para determinar los cambios que deben llevarse a efecto.

Muchos veces los pueden indicar que un cambio es deseable. Las responsabilidades de los puestos a menudo tienen que redefinirse; en otros casos, retiros pendientes o debilidades personales de individuos en puestos claves pueden sugerir división de responsabilidades.

La evolución del negocio, por otra parte, puede hacer necesaria la división de puestos que hayan crecido demasiado, o bien, la consolidación de funciones que parezcan disminuir en importancia.

La reorganización puede ser el camino al aumento de eficiencia. Si un estudio de la organización indica que los cambios son inevitables, la unidad en cuestión debe preparar un cuadro ideal o propuesto que represente la meta a la cual la unidad debe dirigir sus esfuerzos.

Presentamos ahora ejemplos típicos de cuadros de or-

genización actuales y propuestas en la unidad de producción de una fábrica cualquiera, con lo que ilustramos la manera, como puede hacerse la reorganización. (Ver figuras # 2 y 3).

Nótese cómo las funciones han sido colocadas para reducir el número de ejecutivos que reportan al director de producción. También es frecuente establecer algunos puestos, tales como asistente técnico o asistente del jefe, con objeto de ir adiestrando ejecutivos potenciales.

Estos cuadros deben ser acompañados por la descripción de cada puesto, así como de los manuales e instructivos de procedimientos, según lo visto en el capítulo III.

## II. INVENTARIO ERSAL.

Para obtener una idea clara del trabajo hecho por cada ejecutivo, de las relaciones que existen entre cada sección, departamento o grupo, y de las características necesarias de las personas que deben ocupar los puestos, es necesario el análisis de éstos. Obteniendo éste, el inventario y la planeación ofrecen una base para localizar y pronosticar las necesidades.

En la misma forma en que se determinan el equipo y las materias primas, así debe determinarse también la naturaleza del material ejecutivo y las necesidades del mismo.

FIGURA No. 2 ORGANIZACION ACTUAL

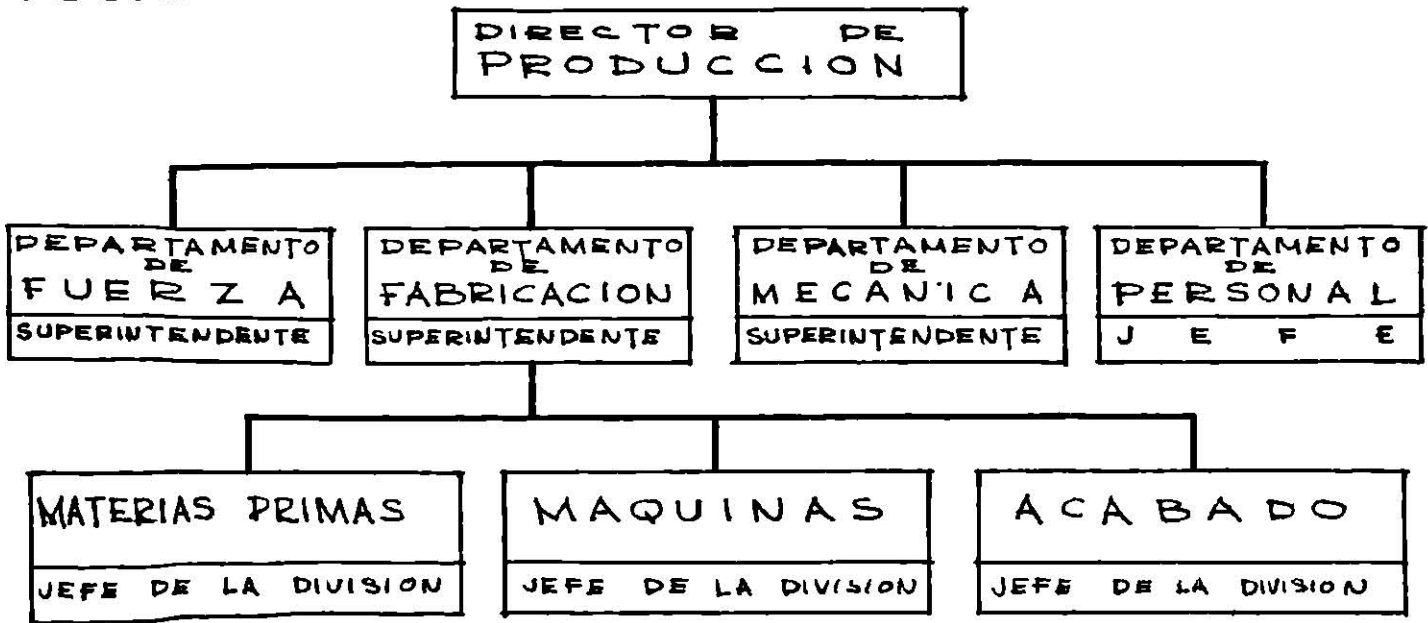
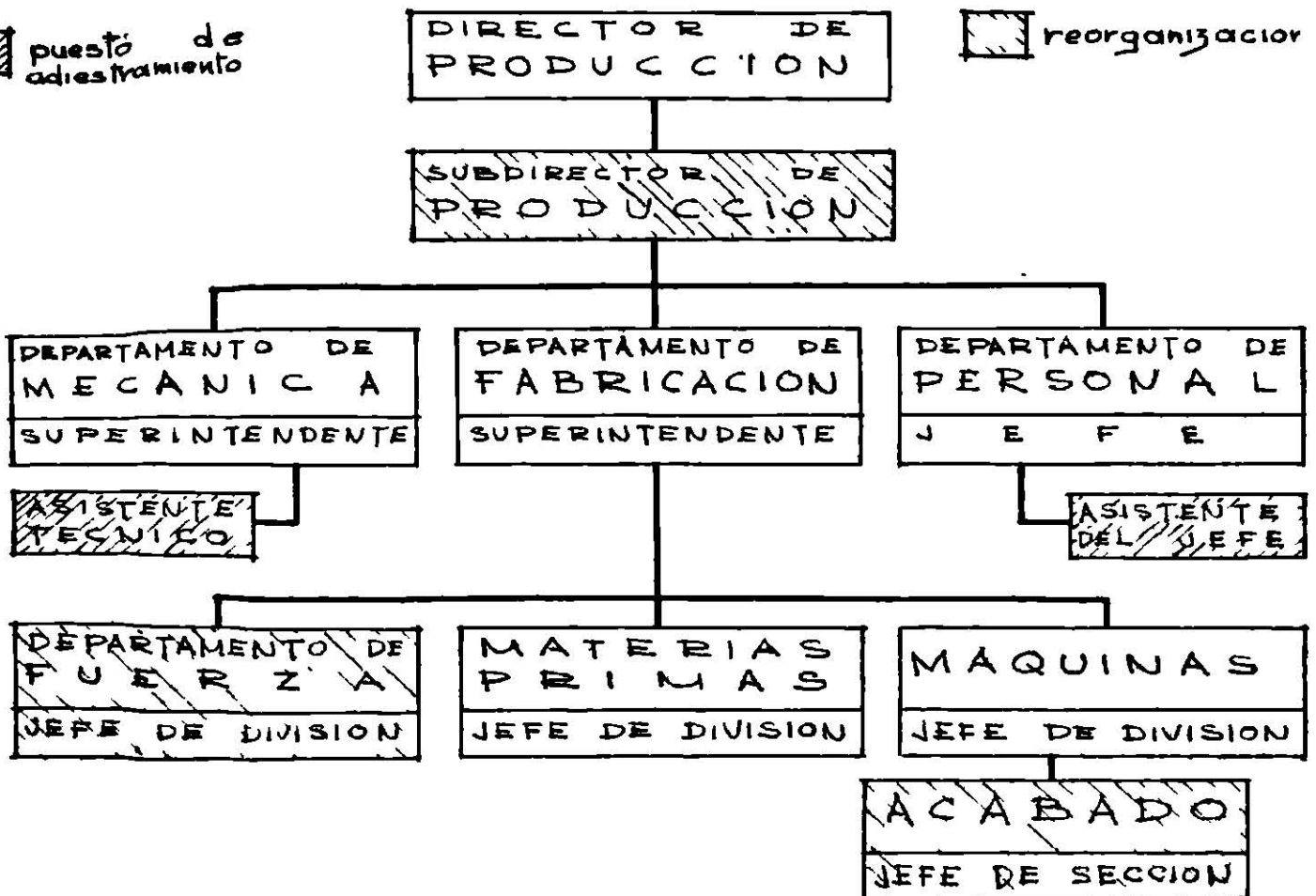


FIGURA No. 3 ORGANIZACION PROPUESTA

 puesto de adiestramiento

 reorganizador



En esta forma la empresa puede anticiparse a las necesidades que vayan presentándose.

Hoja de Información Personal. Es conveniente empezar por el análisis de la hoja de información personal del ejecutivo. La obtención de esta hoja es responsabilidad del administrador del programa, o en su defecto, del coordinador. Esta hoja es similar a la forma de solicitud de trabajo, pero muchos de los datos contenidos en ésta no es pertinente incluirlos en la historia personal. Después de analizar un grupo numeroso de hojas de diferentes empresas norteamericanas, nos hemos decidido por combinar varias de ellas. El objeto de esta forma es tener una fuente a dónde recurrir para conocer datos del empleado antes de entrar a la empresa, y sólo como una orientación previa a la auditoría individual. (Forma 2).

La hoja de información personal completa debe ser archivada en la oficina del administrador del programa, para ser usada como un antecedente cuando se hagan las sesiones de apreciación.

Estructura del Inventario. La estructura del inventario ejecutivo puede ser muy variada en formas; sin embargo, una de las más prácticas es la elaborada por la Standard Oil Company, a la que hemos hecho algunos cambios que consi-

**FORMA # 2**  
**(Fro 1a)**

<b>Programa de desarrollo de ejecutivos.</b>	<b>1.- Nombre</b>		
	<b>2.- Fecha de nacimiento.</b>	<b>3.- Edad</b>	<b>4.- Estado Civil</b>

**ISTORIA PER ANAL**

<b>5.- Fecha de ingreso a la Cia.</b>	<b>6.- Departamento</b>	<b>7.- Puesto</b>
---------------------------------------	-------------------------	-------------------

**8.- Condiciones Fisicas (Mencione cualquier enfermedad crónica durante los últimos cinco años)**

**9.- Actividades Recreativas (Liste Deportes, Clubs Sociales y Pasatiempos)**

**10.- Actividades y Servicios Profesionales o Comerciales.**

**11.- Intereses y Ambiciones (Inmediatas y a Largo Plazo)**

**12.- Preferencias de Trabajo (1/a. y 2/a. Preferencias y razones)**





deranos pertinentes con objeto de simplificar al máximo dicho inventario.

Para cada unidad, el cuadro o cuadros de organización son la base para la elaboración de una tabla tentativa de reemplazos. En muchos aspectos esta tabla de reemplazos es el núcleo de toda actividad de preparación, ya que es un inventario de la situación del personal ejecutivo en cada unidad.

La tabla de reemplazos o inventario de personal revela el estado actual de la unidad y muestra la situación que guarda el ejecutivo en lo que se refiere a promoción. Así mismo ofrece una idea clara de quién ocupa los puestos claves, quién está listo para ascender, cuánto tardará una persona para estar lista y finalmente cómo se considera a cada individuo en su actuación total y su habilidad potencial.

Una mirada a la tabla de reemplazos muestra qué puestos de la organización se incluyen en el programa, ofreciéndose por cada puesto los siguientes datos:

1. El ocupante actual, su edad, años de servicio y consideración de su actuación y habilidad potencial.

2. El primer candidato al ascenso, o sea la persona que se considera capacitada para ocupar el puesto que actualmente tiene el superior.
3. Segundo candidato, que con más experiencia y adiestramiento puede calificar para el puesto. Aquí también se muestra el tiempo requerido de adiestramiento. (Ver forma 31)

### III. CUADRO DE RELAZOS.

Con objeto de tener un análisis gráfico de la situación de todo el cuerpo ejecutivo, puede prepararse un cuadro de organización que muestre los reemplazos y sea como un complemento de la tabla de reemplazos antes vista.

La figura 3 ilustra uno de estos cuadros, el cual muestra el titular del puesto y los cambios planeados por el comité de preparación. La actuación y las habilidades potenciales de cada persona incluida se indican por medio de una clave de colores; los números (1) y (2) a la derecha del nombre de la persona muestran:

(1) Candidato listo para ascender.

(2) Candidato que requiere más adiestramiento.

Tanto la tabla como el cuadro de reemplazos deben pre-

# FORMA No.3 TABLA DE REEMPLAZOS

PUESTO Nº	NOMBRE DEL PUESTO	TITULAR	# DÍAS	# DÍAS DE SERVICIO	ACTUACION	HABILIDAD POTENCIAL	CANDIDATO AL ASCENSO (PREPARADO)	# DÍAS DE SERVICIO	ACTUACION	HABILIDAD POTENCIAL	2º CANDIDATO (REQUIERE MAS DESARROLLO)	# DÍAS DE SERVICIO	ACTUACION	HABILIDAD POTENCIAL

**CLAVE** . { A.-EXCELENTE  
 B.-ARRIBA DE LO NORMAL  
 C.-SATISFACTORIO  
 D.-INSATISFACTORIO  
 P.-INCUESTO-COLOCACION RECIENTE

**ACTUACION** { 1- Sobresaliente  
 2.-Considerable  
 3-Regular  
 4-Limitada

**HABILIDAD POTENCIAL**

**NOTA.-** Cambios de otras unidades o departamentos deben indicarse abreviando la localización.

18

FIGURA No. 4

CUADRO DE REEMPLAZOS

- ACTUACION
- EXCELENTE
  - ARIBA DE LO NORMAL
  - SATISFACTORIO
  - INSATISFACTORIA
  - INCERTA
- nombramiento reciente.

NOMBRE DEL PUESTO	
TITULAR	
PROSPECTOS:	
"	
"	
"	
"	

- 1) ADECUADO
  - 2) NECESIDAD DE DESARROLLO
- HABILIDAD POTENCIAL.
- SOBRESALIENTE
  - CONSIDERABLE
  - REGULAR
  - LIMITADA







pararse por cada unidad en forma tentativa, sujetas a la aprobación del comité de desarrollo. Para estar de acuerdo con la situación general, el comité puede recomendar cambios al jefe de cada sección. Una vez que la tabla es aprobada, los cambios posteriores pueden incluirse por el comité, el cual debe revisarlo cuando menos dos veces al año, para que refleje la verdadera situación de la empresa.

#### IV. VALUACION E EJECUTIVOS.

La valuación de ejecutivos implica la preparación de una auditoría de cada ejecutivo, en la que se mide la actuación de cada persona de acuerdo con los requisitos es ta blecidos para el puesto.

El desarrollo de ejecutivos no se logra con sólo co locar nombres en una tabla de reemplazos. La tabla es sólo una guía para t r acciones futuras; ésta revela el problema real de la necesidad de desarrollar el personal de todos los niveles de la organización.

Con objeto de fortalecer el crecimiento de un cuerpo ejecutivo eficiente, es necesario buscar y utilizar todo talento disponible por medio de la valuación periódica de los ejecutivos, medirlos en términos generales, determi nar sus puntos fuertes y débiles, y observar el progreso alcanzado desde la última apreciación. Esta valuación con

decide objetiva y completamente, ayuda a la gerencia a usar el personal lo más eficientemente posible. Revela además cualidades que pueden canalizarse hacia la organización y señala debilidades que deben corregirse para tener un grupo de empleados adecuados a la organización en marcha.

Cada persona incluida en el programa de preparación esvaluada cuando menos una vez cada dos años por un grupo de individuos, cuyo número varía entre dos y cuatro personas que trabajan independientemente unas de otras. Estas personas deben ocupar puestos altos en la organización y estar familiarizadas con la persona que valúan para juzgar sus características personales, su actuación en el trabajo, su habilidad potencial, sus limitaciones y necesidades de adiestramiento.<sup>2</sup>

Varias empresas han escogido como utilidad el tener unas formas impresas que les sirven de guía para apreciar o valorar a personal ejecutivo.

Hemos tomado un criterio múltiple al preparar la forma que ahora presentamos (forma 4), basándonos en experiencias obtenidas por varias empresas, y por lo que recomendamos la teoría.<sup>3</sup>

En esta forma hemos incluido datos generales de la persona y de su actuación en la empresa en forma particu-



---

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

---

PUESTO \_\_\_\_\_ PARTICIPANTE TO \_\_\_\_\_

---

1.- Salud En lo que afecta su trabajo

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

---

2.- Apariencia y Hábitos personales

Insatisfactorios \_\_\_ Regulares \_\_\_ Buenos \_\_\_  
 Muy Buenos \_\_\_ Excepcionales \_\_\_

---

3.- Confianza en si mismo y en su trabajo

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

---

4.- Actitud interés en su trabajo y en la empresa. Deseo de cooperar con otras funciones de la Cfa. Aceptación de Sugerencias

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

---

5.- Dependibilidad Grado en que lleva a cabo instrucciones asignaciones y responsabilidades. Forma como acata las reglas generales de la empresa.

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

---

6.- Habilidad Analítica Habilidad a apreciar los problemas seleccionar puntos de interés y llegar a conclusiones.

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
 Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

---

7.- INICIATIVA: Forma como aplica sus conocimientos y experiencia a problemas que inicia.

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

---

8.- HABILIDAD DE ORGANIZACION: Para planear su propio trabajo y el de su grupo.

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
Muy buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

---

9.- HABILIDAD PARA TRATAR CON LA GENTE: Facultad para influenciar a otros (trato, auto-control, y entendimiento de los sentimientos ajenos).

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

---

10.- HABILIDAD PARA PREPARAR S INAGOS: Forma como utiliza sus características y las prepara para puestos de más responsabilidad.

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

---

11.- CONTROL DE COSTOS: Grado como mantiene los costos al mínimo. Familiaridad con los presupuestos y forma de operar dentro de ellos.

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

---

12.- CONOCIMIENTO FUNCIONES: Entenimiento de los Fundamentos Técnicos y Procedimientos de su Trabajo.

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

13.- TENDENCIA EN SU TRABAJO y Aplicación de los factores en los niveles posibles y resultados en productividad.

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

14.- HABILIDAD y Calidad de determinar y de iniciar el curso de acción y llevar a cabo la decisión.

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

15.- AMBICIÓN y Grado en el que se esfuerza por recibir preferencia, honor, poder y las afines.

Insatisfactoria \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_  
Muy Buena \_\_\_ Excepcional \_\_\_

16.- RESUMEN DE LA VALUACION

Características más notables	Debilidades personales

17.- ¿ESTA EL EMPLEADO COLOCADO CORRECTAMENTE SI \_\_\_ NO \_\_\_

18.- NECESIDADES DE DESARROLLO Y SUGERENCIAS. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

19.- PUESTOS A DONDE PUEDE PROMOVERSE.

---

---

---

---

---

---

VALUACION DE LA ACTI DAD GENERAL

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> E LE TE                               | <input type="checkbox"/> SATISFACT RIA   |
| <input type="checkbox"/> ARRIBA DE L NORMAL                    | <input type="checkbox"/> INSATISFACTORIA |
| <input type="checkbox"/> INDETERMINADA ← NOV8 AMIENTO RECIENTE |  |

---

LA VALUACION FUE HECHA POR \_\_\_\_\_

---

PUESTO \_\_\_\_\_

---

FIRMA \_\_\_\_\_

lar. Los espacios deben llenarse con comentarios útiles que expliquen la valoración.

**V. ADIESTRAMIENTO DIFERENTES EJECUTIVO.**

Una vez que se tiene una idea clara del personal con que cuenta la empresa, deben acordarse los pasos del programa de preparación a seguir, para lo cual se recomienda que se hagan estas preguntas:<sup>4</sup>

- A. Suponiendo que la empresa hace cualquier esfuerzo para desarrollar su personal, tiene los elementos adecuados para manejar el negocio como debe hacerse en la actualidad?
- B. Si se ofrece al personal joven toda oportunidad de desarrollarse, puede el negocio ponerse en manos de él en cinco, diez o quince años?
- C. Si la valoración ha revelado puntos débiles, para qué puestos debe conseguirse gente nueva? Debe esta gente venir de otra parte de la organización o fuera de ella?
- D. Si se tienen algunos ejecutivos mal asignados, qué debe hacerse con ellos? Pueden mejorarse sus actuaciones en los puestos que tienen, o deben cambiarse a otros onde pueden ser más útiles? Si no, cómo

puede colocárseles en puestos adecuados: en otras em  
presas con un mínimo de molestias para ellos?

Las últimas dos preguntas podrían sugerir que no se  
les tiene demasiada confianza a los programas de prepara-  
ción de ejecutivos y que la única cosa que puede hacerse es  
quitar a aquéllos que no tienen habilidad y cambiarlos por  
personal que la tenga. En realidad, no hay desconfianza,  
la gran mayoría de los ejecutivos pueden hacerse más compe-  
tentes, pero debe admitirse que algunas organizaciones de-  
ben primero obtener personal nuevo.

El paso siguiente de un pr rama es el método o méto-  
dos que cada ejecutivo debe seguir para prepararse. A con-  
tinuación haremos un somero análisis de los métodos posibles  
que pueden usarse en dicho desarrollo.

Asignación a Comités o rupos Ejecutivos. Muchas em  
presas tienen consejos ejecutivos, comités de coordinación  
y de oficinas y otros grupos ejecutivos elevados para tra-  
tar problemas que deben resolverse en el nivel ejecutivo.  
Estos grupos dest nados primeramente para llevar a cabo una  
función o trabajo, pueden ser usados para desarrollar las  
habilidades y cualidades personales de los ejec tivos. Al-  
gunas organizaciones han experimentado poner a los ejec tivos en  
preparación en com ités tempor les, antes de asign rlos a co

mités permanentes donde tengan mayores responsabilidades.

Estudio de casos Prácticos. La base de cada estudio es una descripción de algún problema actual y típico del mundo de los negocios. Estos casos pueden ser descritos en unas páginas o en cientos de ellas. Muy pocas veces el problema se plantea en forma específica, pues se prefiere presentarlo con todas las complejidades, prejuicios y contradicciones que empujan un problema en los negocios. La causa generalmente no está asociada a un efecto, y muy pocos elementos integrantes quedan de lado con claridad; es más frecuente, como sucede en la práctica, señalar buenos y malos acciones en cada persona, y las causas deben separarse de una gran masa de intrincada información.<sup>5</sup>

Cada persona en preparación ve el caso y debe resolverlo sin hacer preguntas al caso o dar soluciones parciales. En las discusiones en grupo que vienen después, los participantes algunas veces encuentran que quizá sea tan difícil definir el problema, como encontrar candidatos tendientes a su solución. El instructor o líder de conferencia debe mantener los límites del problema sin dar respuestas finales a las soluciones de ellos. Los elementos participantes aprenden los unos de los otros y ejercitan su propio juicio.



Rotación de puestos. Esta es una de las más antiguas formas usadas para desarrollar ejecutivos. Consiste en ir transfiriendo una persona de un puesto a otro con objeto de ampliar su conocimiento de la empresa y su habilidad para hacer decisiones de importancia. Algunas veces la persona es cambiada dentro del área de su especialidad y otras fuera de ésta. Transferencias de ayudante de controlador a ayudante del gerente de ventas, de ingeniería industrial a producción, ventas a publicidad, o las de manufactura a personal, son muy frecuentes en las empresas que se preocupan por preparar su personal. Generalmente la rotación se lleva a efecto después que el candidato se ha desempeñado satisfactoriamente en una función y ha mostrado posibilidades de actuar en forma aceptable en un puesto más alto. La rotación puede llevarse a cabo con mejores resultados a una edad entre los 25 y los 35 años; sin embargo, algunas empresas rotan a sus ejecutivos aún cuando han pasado de los 35 años.<sup>6</sup>

Método de Conferencias. Este es el método más usado en el sector de la industria y en la preparación de ejecutivos. Un conferencista o director de debates trata de estimular las discusiones en grupo sobre una materia preseleccionada, como por ejemplo impuestos, nivel de inversiones adecuadas, administración científica de salarios e in-



centivos, políticas de promoción de la compañía, etc. En otras ocasiones la atención se enfoca a la solución de problemas concretos, y otras más, a dar información sobre ellos.

Administración múltiple. El cuerpo ejecutivo auxiliar es una forma de administración múltiple, que busca el desarrollo de las habilidades ejecutivas por medio de la solución de problemas prácticos. El consejo ejecutivo auxiliar se forma con un grupo de ejecutivos bajos (Junior Executives), cada uno de los cuales tiene asignado un trabajo dentro de cada departamento. Se congregan para localizar y resolver problemas en una o varias fases del negocio. Pueden sugerir nuevos productos, nuevas políticas o cualquier detalle que pueda mejorar la operación de la empresa.

Cuando un miembro sugiere un proyecto que el consejo auxiliar considera de importancia, se nombra una comisión investigadora que reporte los resultados positivos al consejo de directores. De ser aceptado, el consejo auxiliar es el encargado de ponerlo en práctica.

Método de Representación. Este es un método colectivo que ha sido experimentado y aprobado para seleccionar supervisores y ejecutivo de alto nivel.<sup>7</sup>

Este método consiste en la dramatización, con algunos participantes del programa de acciones tenidas en la planta o en la oficina, haciendo al unos de ellos los papeles caracterizantes y el resto actuando de críticos. Los primeros encarnan así las personas que han presentado problemas al negocio. Ejemplos éstos son: el retiro de un gerente de ventas disgustado; la presentación, ante un comité escéptico, de una petición de una fuerte suma por el director de investigaciones, etc. Cada persona actúa en relación a lo que sabe acerca de la tradición y las relaciones humanas. Los espectadores critican sus esfuerzos, organizan sus propias ideas y suman sus conocimientos generales de la empresa.

Sistema de Sindicatos. Este sistema fue desarrollado por primera vez en Inglaterra al adiestrar ejecutivos al Staff College.<sup>8</sup> Este método consiste en formar un grupo de personas para llevar a cabo la investigación completa de algún hecho fundamental o cualquier aspecto general del negocio, dedican o más o menos a semanas de estudio intensivo al problema, tal como se hace con la preparación de una tesis profesional.

Supervisión Por Especialistas. Este es un servicio ofrecido por consultores que trabajan fuera de la organiza-

ción (lineal). Es un método que particulariza los problemas de cada miembro o función. Con este sistema los ejecutivos pueden consultar sus problemas con expertos que pueden ayudarles, ya sea a verlos con mayor claridad, o a encontrar las soluciones acertadas. Es un método que permite conocer a fondo el comportamiento de cada función o miembro. Algunas compañías utilizan consultores ajenos a la organización y otros tienen consultores internos. En Monterrey, es común el uso de consultores externos por la mayoría de las grandes empresas, con objeto de ayudar a los ejecutivos en diferentes trabajos.

#### Programas Ofrecidos por Diferentes Instituciones.

El programa avanzado para ejecutivos de la Universidad de Harvard es uno de los mejores ejemplos que podemos traer a colación. Este es un sistema de enseñanza considerado como una versión desarrollada del método casuístico. Presenta casos típicos de ventas, mercado, derecho del trabajo, relaciones humanas, administración y finanzas, tratándose de acuerdo con el procedimiento antes descrito para el estudio de casos. Este curso dura varias semanas (13 en los Estados Unidos), y se ofrece por temporadas semestrales. En México el Instituto Mexicano de Administración de Negocios A.C. ofrece una versión elemental del mismo con una duración aproximada de cinco meses.

Otros programas de esa naturaleza se presentan ocasionalmente, ofrecidos por otras instituciones educativas o bien asociaciones profesionales.

No hemos puesto a la vez énfasis en recomendar alguno de estos métodos, ya que todos tienen ventajas y limitaciones y deben ser adoptados al caso particular de cada empresa, la cual podrá beneficiarse con algunos de ellos.

Hay sin embargo, un método que es básico en la preparación de ejecutivos y que para la industria reglamentada parece adaptarse perfectamente; nos referimos al método de supervisión directa y que trataremos a continuación.

## VI. SUPERVISIÓN DIRECTA.

Ya habíamos asentado que una empresa que adopte un programa de preparación puede utilizar varios métodos, cada uno de los cuales se adapta a ciertas necesidades y aprovecha ciertos recursos disponibles de la empresa.

A manera de resumen, podríamos decir que los métodos antes expuestos adolecen de dos debilidades principales: Primero, no permiten que el ejecutivo se desarrolle en sus propios problemas y en su trabajo. Aun en los más conocidos sistemas, el desenvolvimiento se concentra en una debilidad específica y es comandada por esta totalidad por

su superior, quien está colocado en forma distante, para cambiar el comportamiento o del ejecutivo. Seguramente, ninguno de los métodos puede servir como método inicial y constante para que los otros puedan ser utilizados en forma suplementaria, de acuerdo a las necesidades individuales.

La forma de evitar esas debilidades es la supervisión directa, que consiste en la planeación de proyectos en el trabajo, llevados a cabo con la guía y consejo frecuente del jefe inmediato superior de cada ejecutivo. El superior a su vez puede obtener ayuda de personas adiestradas, otros ejecutivos, expertos, etc., ya que la preparación de cada persona es responsabilidad directa de él superior.

La supervisión directa es entonces un método en el cual los ejecutivos superiores adiestran a sus subordinados por medio de asignaciones especiales, contactos diarios y soluciones a problemas generales que voyen presentándose. Debe ser acompañado de observaciones frecuentes y consejos. La supervisión directa descansa en dos hechos aceptados: primero, "la mejor forma de aprender es haciendo el trabajo", y segundo, "la preparación más efectiva es aquella que se hace bajo la guía de un superior capaz y comprensivo". Aparte de esto, el conocer qué es lo que se requiere, da la posibilidad al superior de ofrecer oportunidades para apren

der, estimular el aprendizaje, aconsejar y premiar. Ya que a menudo el superior necesita hombres con quienes participar sus responsabilidades y al erar la c r a de su puesto, él obtiene un gran incentivo al obtener resultados satisfactorios.<sup>9</sup>

Hay cuatro pasos o fases en un programa de supervisión directa. El primero de ellos consiste en examinar la auditoría de cada ejecutivo por el superior; o bien, basado en su experiencia diaria con los subordinados, descubrir las debilidades que ameritan atención más urgente.

El segundo paso es determinar los efectos de la debilidad localizada. Esto muestra la seriedad del problema e indica el mal que puede causar en el futuro.

El tercer paso, más difícil que los dos anteriores, es la determinación de las causas e la debilidad que debe corregirse. Esto es muy importante, ya que el ejecutivo debe entender el momento en que se debe decidir a actuar en un sentido u otro.

El cuarto y último es correr a cabo el programa de acción, para asegurarse de que los efectos hacen ser ver al subordinado. Los pasos o fases anteriores deben ser en sí mismos un análisis completo del problema. Este método,

y cualquier otro o combinación de ellos que se use, debe concentrarse en una hoja de desarrollo planeada para los diferentes ejecutivos. (Ver forma # 5).

## VII. REVISIÓN Y CONTROL PERSONAL EN ARRILL.

Para que un programa no quede inerte, hay necesidad de no tenerlo siempre al día; no debe esperarse que sea un aspecto ocasional de una empresa, sino un método continuo para preparar buenos directivos.

Con objeto de perpetuar la marcha del programa, es necesario revisar al personal incluido en forma periódica. Al efecto, los récords personales de cada ejecutivo proporcionarán los datos necesarios al tiempo de la evaluación.

Spencer J. Hyde en una conferencia especial de la AMA sobre adiestramiento,<sup>10</sup> sugiere un método de seguir para controlar ejecutivos en preparación. Firma que el control debe hacerse en forma de auto-inspección ir al curso, como es el caso de los asuntos de los, los, producción, etc., y recomienda al efecto un procedimiento que tendría las siguientes fases:

1. Valorar en forma honesta la actuación del individuo.
2. Dejar que el empleado participe en la discusión, ya que lo





- más importante es la apreciación de cada quien tiene de sí mismo.
3. Los objetivos del control apuntan a la valoración de cada ser humano y de las limitaciones y motivaciones para el mejoramiento individual.
  4. De no hacerse ninguna escombadas a que hablo libremente y él mismo escucha los aspectos que debe corregir.

Para el control de las personas, es bueno recordar que se trabaja con gente que no se ve a sí misma tan claramente como los ven sus propios supervisores; por lo que es conveniente basar todo control en la autoapreciación, ayudándoles en forma inteligente a agudizar su conocimiento de sí mismos.

El desarrollo en última instancia es "autodesarrollo"; la empresa no puede tomar responsabilidad si por eso él no desea mejorar. Drucker<sup>11</sup> afirma que el autodesarrollo y necesariamente el autocontrol, son las únicas formas que verdaderamente ofrecen permanente y efectividad.

#### VIII. LIMITACIONES DEL SISTEMA

Cuando se decide iniciar un programa de preparación y un inventario de ejecutivo, lo más conveniente es empezar

con una planta piloto y no con un plan general que incluya a todo el personal al mismo tiempo.<sup>12</sup>

Una planta piloto puede ser un departamento, sección, taller o cualquier unidad donde el jefe esté convencido de las ventajas de la instalación de un programa.

Ya en la planta piloto, un buen camino inicial es pedir a un ejecutivo haga un juicio o evaluación e cualquiera de sus subordinados.

En opinión del Sr. Apley,<sup>13</sup> todo lo que tiene que hacer el iniciador del programa es sentarse y platicar con este ejecutivo sobre el problema y preguntarle si desearía recibir ayuda para apreciar mejor a su gerente. A continuación se irán haciendo preguntas que la persona pueda contestar sobre el subordinado, sus características, resultados en el trabajo; estos datos deberán irse escribiendo por el ejecutivo en una hoja cualquiera.

Posteriormente se le interrogará sobre los métodos que el subordinado usa en su trabajo, sus cualidades y defectos y su habilidad potencial. Por último se le preguntará acerca del plan de acción que recomendaría para desarrollar al empleado y cómo se debe analizar.

Pronto el ejecutivo se dará cuenta a que se está

que no ha hecho nada nuevo, necesita un poco de más conside  
ración al asunto y entonces estará dispuesto a recibir ayu-  
da del comité de desarrollo y hacer este tipo el programa  
para su sección.

Una vez que se experimenta en la planta piloto y se  
ajustan los errores encontrados, el programa podrá aplicarse a  
toda la empresa.

## BIBLIOGRAFIA Y NOTAS REFERENCIALES

## CAPITULO VI.

- (11) CHRYSLER CORPORATION, "Questions and Answers on Management Development" 1957. Pp. 4 y 5.
- (12) ROWLAND, J. "Management Inventory on Development" Personnel, July 1951. P. 12-22.
- (13) **Al efectos consultados**
- ES STANDARD OIL, "Esso Manual of Executive Development for man" New Jersey, 1961. Pp. 12 y 13.
- HEE, J. "Personnel Handbook Executive Audits (Ronald Press Co. 1951) p. 16-1 - "
- RADIO CORPORATION OF AMERICA, "Organization development for man Operation Manual" R.C.A. International Division, 1961. Sección E.
- (14) PLANTY & EFFERSON, "A Survey of Needs and Methods in Executive Development Emphasizing the Method of Direct Guidance" (American Management Association, New York, 1952). P. 5 y sigs.
- (15) PLANTY, EARL, "Case Studies in Management Development" Personnel, July 1950) citado en Planty & Efferson (14).
- (16) SWAN, JOHN R. "Growing and Executive Top", Conferencia. (Standard Oil Co., New Jersey, 1957). P. 1.
- (17) UNITED STATES GOVERNMENT, "Personnel Administration at the Executive Level" (Washington, 1948). P. 36.
- (18) PLANTY, EARL, "Management Development"

- (9) SAMPSON ROBE T C. "Train Executives While They Work"  
Harvard Business Review, November, 1953. Pp  
42 v 130.
- (10) MAY EN, S NCER J. "Getting Better Results From  
Post Appraisal Interviews", Conference,  
(American Management Association, Dec. 1954,  
Atlanta, Ga. Pp. 6 v 7.
- (11) RUCKE, P T. Course 1. 1. 136.
- (12) APPLEBY, LAWRENCE A. "How to Install Management Inven-  
tory and executive development". Conference,  
(American Management Association, May 1950,  
New York). P. 2 v 11.

## CAPITULO VII

### RESUMEN Y CONCLUSIONES

#### 1. RESUMEN

Entre los aspectos interesantes que surgen de la consideración del ejecutivo como figura central de los negocios, hemos escogido el referente a su proporción y otros conexos, por considerar este tópico una necesidad verdamental de la sociedad industrial moderna.

El tema del ejecutivo, de proporción es ilimitada, ha sido presentado en este estudio en forma teórico-práctica sin pretender en forma alguna otarlo.

En los capítulos segundo y tercero hemos visto el problema del ejecutivo en forma teórica. En el primero de ellos hablamos de las diferentes funciones del ejecutivo en la empresa y en la sociedad, con el ordenador eficaz de los elementos humanos y físicos. Así también vimos que la empresa no puede actuar al decidir por sí misma, correspondiendo a su elemento humano llevar a cabo los objetivos fundamentales de la organización.

Hemos definido al ejecutivo como aquél que tiene un puesto de responsabilidad para tener resultados a través del esfuerzo en un período de una organización. Analiz-

nos también las funciones del ejecutivo que consisten en: 1) establecer y mantener las líneas de comunicación, 2) asegurar los servicios a los individuos y 3) formular los propósitos y objetivos de la empresa.

Hemos dicho también que el rol del ejecutivo corresponde al líder del grupo lafor al y que la calidad de líder parece ser una función de cada menos tres variables: la complejidad del individuo, el grupo de subordinados y las condiciones de trabajo.

A continuación hemos analizado la labor del ejecutivo como una función tripartita: administrar un negocio, dirigir ejecutivos, y manejar recursos y trabajos, señalando que pueden ser analizadas separadamente pero en la práctica cotidiana no pueden dividirse. Así mismo hemos bosquejado las responsabilidades del ejecutivo, el que se le presentan tres tipos de responsabilidad: ante la empresa, ante la sociedad y ante el empresariado.

El capítulo tercero nos ha servido de preámbulo al problema con respecto de la preparación de ejecutivos, al establecer las áreas, los requisitos y los pasos previos del programa.

Tres son los aspectos esenciales en la prepara-

ción de ejecutivos; desarrollo intelectual de la persona; desarrollo total del cuerpo ejecutivo y realización dinámica del mismo.

En la misma forma en que la empresa determina sus objetivos generales, vimos la necesidad de definir el momento los objetivos del programa de preparación de ejecutivos antes que éste empiece.

Aunque generalmente el superior instruye al inferior, el intentar un programa de preparación formal, lo más conveniente es formar un cuerpo que asista a la organización en su intento de formalizar el programa. Ya que éste implica un gasto administrativo, fije y controle los, es necesario la aprobación previa del consejo o directores.

Puesto que uno de los metas que se persiguen al establecer un programa es fortalecer las líneas de comunicación entre los miembros de la organización, es necesario que se debe a conocer éste en toda su extensión.

Con objeto de que el programa sea aplicable a la práctica, es también necesario determinar los requisitos específicos de los puestos, logrado esto por medio del análisis y la evaluación de los mismos, y aunque lo desarrollamos en forma completa para definir los fundamentos de este



estudio, es de importancia es la preparación de ejecutivos.

A continuación hemos analizado la conveniencia de crear un manual de organización que indique claramente la naturaleza y la amplitud de la autoridad y responsabilidad asignadas a cada cargo, y de contar con lo que se conoce como instructivos y normas de procedimientos, que son las reglas escritas de los procesos establecidos para llevar a cabo las diversas actividades de la organización.

Hemos establecido después, que la definición de los requisitos de cada puesto da una idea y sirve de base cuando la gerencia decide cuál de los diferentes candidatos debe ser promovido. Seguimos en nuestra exposición reconociendo que un programa de preparación de ejecutivos debe ser precedido por informaciones concernientes al personal, lo cual supone la preparación de un inventario del mismo.

En el capítulo cuarto hemos analizado algunos planes de preparación de ejecutivos tal como se llevan en los Estados Unidos, con base en una encuesta que llevamos a cabo en ciento veinticinco empresas norteamericanas. Entre las treinta y ocho empresas que nos enviaron datos sobre sus actividades de preparación de ejecutivos, veintidós de ellas han establecido programas formales.

Hicimos referencia al hecho de que Estados Unidos a pa-

se por una crisis de falta de ejecutivos, principalmente por la expansión lograda en la última época de bonanzas, en la que la industria ha logrado aplicarse en tamaño.

Consideramos programa formal de preparación de ejecutivos la elaboración de un sistema escrito tendiente a un mejor análisis, adiestramiento y control del personal ejecutivo, nota o la tendencia de la mayoría de las industrias para formalizar la preparación de ejecutivos en una forma u otra.

En el capítulo quinto se hace un análisis de las prácticas de preparación de ejecutivos en las industrias más ricas de Monterrey, entendiéndose como tales aquellas cuyo número de trabajadores exceda de sescientos. Dentro de esta clasificación consideramos dieciocho empresas industriales a las cuales acudimos en base de información.

Es muy poco lo que podríamos decir de un plan formal de preparación de ejecutivos ya que como tal no ha sido llevado a cabo en ninguna de las empresas que visitamos. Al mismo tiempo observamos que todas las industrias analizadas han sentido una necesidad siempre creciente e insatisfecha de personal técnico preparado. Observamos que la mayoría de los ejecutivos actuales son personas que

por su propio esfuerzo han ascendido hasta ocupar los puestos directivos, aunque notamos una tendencia a emplear ejecutivos jóvenes técnicamente preparados.

Algunas de las industrias visitadas van formalizando algunos aspectos de indirectamente ayudan el desarrollo de ejecutivos; sin embargo, en ningún caso han integrado un programa formal de preparación de ejecutivos, a pesar de que en su gran mayoría reconocen la necesidad de adoptarlo.

Por último, en el capítulo sexto, hemos contestado a la pregunta que nos hacíamos al principio de este tesis: ¿Cómo pueden las industrias más modernas de Monterrey preparar ejecutivos? Propusimos como solución la adopción de un plan sistemático de acción cuyo resultado fuera la utilización más adecuada de las capacidades directivas de aquéllos que fueran responsables de las principales funciones de la organización.

Tomando como base la no existencia de un programa formal en las industrias regionales, hemos pretendido dar los lineamientos generales que nos lleven a la creación de un programa que tiene este carácter. Como primer punto la determinación de las necesidades de la organización y la creación de un cuadro ideal, ya que las condiciones realmente presentes necesitan estadísticas y se hacen necesar

rio que cada unidad analice los cambios que puedan llevarse a efecto; así mismo se consideró la necesidad de hacer un inventario de personal ejecutivo.

Señalamos posteriormente que para cada unidad, el cuadro o cuadros de organización son la base para la preparación de una tabla tentativa de reemplazos que a su vez es considerada como el núcleo de toda actividad de preparación, ya que nos muestra la situación del personal ejecutivo. Con objeto de tener un análisis gráfico de la situación de todo el cuerpo ejecutivo, puede prepararse un cuadro de organización que muestre los posibles reemplazos.

En seguida consideramos la necesidad de preparar una auditoría de cada ejecutivo, la cual nos permite comparar los resultados de la actuación de cada persona con los requisitos establecidos para el puesto que ocupa. Ya con una idea clara respecto al curso al cual cuenta la empresa, como siguiente paso deben acordarse los pasos del programa de preparación a seguir por cada individuo.

Entre los posibles métodos de preparación señalamos la asignación a comités o grupos activos, el estudio de casos prácticos, la rotación de puestos, la asistencia a conferencias, la autoinstrucción múltiple, el método de representaciones, el sistema de estudios, la supervisión por

especialistas, los programas ofrecidos por diferentes instituciones, y el sistema de supervisión directa como el que mejor se adapta a las condiciones de la industria local.

Ya para terminar, hemos considerado que cualquiera que sea el programa que se adopte, es necesario o revisar en forma periódica el personal incluido con objeto de perpetuar su eficacia, y señalamos también la conveniencia de usar una planta piloto y no toda la empresa, cuando se desea iniciar un programa de preparación de ejecutivos.

## II. CONCLUSIONES

Varias son las conclusiones que se derivan de nuestro estudio:

1. El ejecutivo, como órgano es céfalo de la empresa, debe constituir siempre el futuro, y por consiguiente debe recurrirse por desarrollar ejecutivos que el día de mañana puedan enfrentarse a las condiciones que se les presenten.
2. Para preparar ejecutivos expeditos, un buen camino es establecer un programa formal e intensivo de acción que ya hemos dado a conocer en detalle en el capítulo I.

3. Este plan o programa para su iniciación y operación, debe comprender dos fases generales la primera incluye la obtención de los pertinentes y esenciales a la planificación y realización del programa; y la segunda, la administración y operación continua de las actividades de preparación.
4. Para adoptar un programa de preparación de ejecutivos se requiere el convencimiento de su valor e importancia, la familiaridad con los métodos que pueden usarse y el deseo de localizar el personal y sus necesidades en un lugar primordial.
5. El análisis de la industria local nos indica que ésta pasa por una época de falta de ejecutivos y que no hay un número suficiente de éstos, que en el futuro, puedan ponerse al frente de estas industrias.
6. Todas las empresas visitadas mostraron interés por la opinión exterior y facilitaron los datos solicitados, lo que muestra una actitud abierta al cambio.
7. Todas las empresas utilizan algún tipo de adiestramiento sobre la mercadería y una gran parte tiene un plan formal para el futuro, lo que demuestra un interés en la adaptación a las nuevas condiciones.

8. Todas las empresas determinan las necesidades de los puestos, lo cual facilita la iniciación del plan formal. Por el contrario, sólo una minoría tiene cuadros ideales o propuestas de organización, al cual voyen tendiendo para evitar confusiones en líneas de responsabilidad y autoridad.
9. Puesto que la mayoría de las empresas aceptan los cursos de capacitación, tanto internos como externos, éstos deben promoverse.
10. El método más recomendable para la industria local sería la supervisión directa llevada formalmente, ya que es el que se utiliza en todas las empresas aunque de manera totalmente informal.
11. La preparación de ejecutivos requiere el establecimiento de un ambiente propicio al mejoramiento personal. Por esta razón, la promoción formal de la preparación de ejecutivos es ahora no sólo posible y beneficiosa sino una necesidad de toda empresa.

APU I E A

CARTA ENVIADA A LAS EMPRESAS  
NORTEAMERICANAS LIMITADO  
INFORMACION

January 1, 1957.

Gentlemen:

The Department of Economic and Social Affairs of the Pan American Union has given to me your address as one of the most important companies operating in Latin America.

I am engaged in a thesis work about the training and development of executives and I am seeking for practical examples in the subject, as a requirement to graduate in business administration of Instituto Tecnológico de Monterrey.

I would appreciate very much all the information you would be able to grant me about the planning, operation and application stages of your executive development plans.

Reiterating you my gratitude for the attention you will have in this endeavor, I hope to receive your valuable answer.

Very Truly yours.

J. L. TIZ RASCO.



LISTA DE LAS FIRMAS AMERICANAS QUE CONTESTARON

1. Abbott Laboratories Export Corporation, 919 N. Michigan Ave., Chicago, Ill.
2. Allis Chalmers Manufacturing Company, 864 So. 70th St. Milwaukee, Wis.
3. American Locomotive Co., Inc., 50 Church St., New York, N.Y.
4. American Smelting and Refining Co., 120 Broadway, New York, N.Y.
5. Anderson Clayton and Co., Cotton Exchange Building, Houston 2, Texas
6. Baldwin Locomotives Works, 940 Simpson St. Eddystone 42, Penn.
7. Bausch and Lomb Optical Co., 626 E. Paul St., Rochester, N.Y.
8. Bristol Myers Co., 30 Fifth Ave., New York, N.Y.
9. Canada Dry International, Inc., 100 Park Ave., New York, N.Y.
10. Caterpillar Tractor Co., Peoria, Ill.
11. Chrysler Corporation, 341 E. Wacker Drive, Chicago 31, Mich.
12. Colgate Palmolive Peet Co., 5 Madison Ave., Jersey City 2, New Jersey.
13. Columbia Records, 79 E. Avenue, New York, N.Y.
14. Creole Petroleum Corp., 30 E. 15th St., New York, N.Y.
15. du Pont de Nemours, E.I., and Co., Wilmington, Delaware
16. Eastman Kodak Company, 100 N. 4th St., Rochester 4, N.Y.
17. First National Bank of Boston, 7 Milk St., Boston, Mass.
18. Ford Motor Company, Dearborn, Mich.
19. General Electric Company, Schenectady 5, New York.
20. General Motors Overseas Operations, 1775 Broadway, New York, N.Y.
21. General Tire and Rubber Company, Akron 1, Ohio.
22. Gulf Oil Corp., 111 N. 7th St., Pittsburgh, Pa.
23. International Business Machines Co., 590 Madison Ave., New York 2, N.Y.
24. International Harvester Co., 130 N. Michigan Ave., Chicago 90, Ill.
25. John Hancock International Corp., 22 East 40 St., New York 22, N.Y.

26. Johnson and Johnson International, New Brunswick, New Jersey.
27. Kellogg Company, Battle Creek, Michigan.
28. Kelvinator Div. of Nash-Kelvinator Corp., 11250 Plymouth Road, Detroit.
29. Monsanto Chemical Co., 100 So. Second St., St. Louis, Mo., Missouri.
30. McCraw-Hill International Corp., 30 W 42 St., New York, N.Y.
31. National City Bank of New York.
32. National Paper and Type Co., 10 W 11 St., New York, N.Y.
33. Otis Elevator Company, 211 E. 11th St., New York, N.Y.
34. Pacific Vegetable Oil Corp., 62 Townsend St., San Francisco, Calif.
35. Packard Motor Car Co., 150 East Grand Boulevard, Detroit, Mich.
36. Pan American World Airways, Inc., 135 East 42 St., New York, N.Y.
37. Park, Davis & Company, Joseph Camp at the River, Detroit 32, Michigan.
38. Pittsburgh Plate Glass Co., 1000 Grant St., Pittsburgh, Pa.
39. Portland Cement Co. of Utah, 908 1/2 S. 1st St., Salt Lake City, Utah.
40. Procter Gamble Co., One World Building, Cincinnati, Ohio.
41. Radio Corp. of America, 30 Rockefeller Plaza, New York, N.Y.
42. Republic Steel Corp., 1630 Erie St., New York Building, New York.
43. Seven Star Union, 1000 River St., Savannah, Ga.
44. Sears, Roebuck and Co., 500 Madison Ave., Chicago 76, Ill.
45. Squibb Laboratories, 75 Fifth St., New York, N.Y.
46. Standard Oil Company (New Jersey), 100 Wall St., New York, N.Y.
47. Studbaker-Parker Corp., 100 East Canal St., Detroit 32, Michigan.
48. Swift & Company, Union Truck Yards, Chicago 9, Illinois.

49. Texas Company, The, 15 East 42 St, New York 17, N.Y.
50. United Fruit Company, 8 Federal Street, Boston 10  
Massachusetts
51. United States Steel Corp., 71 Broadway, New York, 6,  
N.Y.
52. Wayne Pump Company, The, 728 Canal St., Fort Wayne,  
Ind.

(Office of the Director, Department of Economic and  
Social Affairs, an American Union, Washington 6, D.C.  
C. - February 1956)

**Cuestionario utilizado en nuestras entrevistas con los Ejecutivos locales. 131**

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_  
 Con un personal de \_\_\_\_\_  
 Nombre de la persona entrevistada \_\_\_\_\_

La preparación de ejecutivos ha venido recuperando en los últimos años a los hombres de negocios de todo el mundo. El estudio que llevamos a cabo en esta ciudad es con el objeto de que los directores de las empresas de la zona tengan una base para emprender un programa de preparación de ejecutivos, analizando al unos aspectos vitales en la materia.

Agradeceríamos su valiosa cooperación al respecto, teniendo en cuenta las posibilidades del cuestionario y si que, en la inteligencia de que la información es en forma confidencial, sin publicar los nombres de las empresas.

**CUESTIONARIO DE PREPARACION DE EJECUTIVOS**

- 1.- Tienen Uds. un programa de preparación de ejecutivos?  
 formal \_\_\_\_\_ informal \_\_\_\_\_
- 2.- De tener algún material escrito sobre el tema, podrían facilitárnoslo? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 3.- De tener algún programa formal, empiezan generalmente con:
  - a) Determinación de necesidades futuras? \_\_\_\_\_
  - b) Determinación del personal que lo lleve a cabo? \_\_\_\_\_
  - c) Determinación de los costos de preparación? \_\_\_\_\_
  - d) Información al personal sobre el programa? \_\_\_\_\_
  - e) Análisis de los puntos ejecutivos? \_\_\_\_\_
  - f) Una auditoría del personal? \_\_\_\_\_
  - g) Algunos otros análisis? \_\_\_\_\_
- 4.- En caso de ser informal, empiezan con:
  - a) La llegada de un nuevo jefe ejecutivo? \_\_\_\_\_
  - b) Determinación de las necesidades de un puesto? \_\_\_\_\_
  - c) Creación de un cuadro de Urg. actual y uno propuesto? \_\_\_\_\_
  - d) Dejar que el ejecutivo se prepare por el mismo? \_\_\_\_\_
  - Algún otro aspecto? \_\_\_\_\_



- 12.- Cree Ud. que de los ejecutivos existentes se haya - >  
- > quizá pueda desarrollarse por medio de un plan organi-  
zados?  
Todos \_\_\_\_\_ Un porcentaje de \_\_\_\_\_  
Ninguno \_\_\_\_\_
- 13.- Podría citar algunos aspectos interesantes de cómo se  
desarrollan los ejecutivos en su empresa?

## BIBLIOGRAFIA GENERAL

## LIBROS

- ALFORD, L. P. y J. R. BANGS "Manual de la Producción"  
(UTEHA, México, 1953)
- BARNARD, CHESTER I. "The Nature of Leadership" (Harvard  
University Press, Cambridge, 1940)
- BARNARD, CHESTER I. "The Functions of the Executive"  
(Harvard University Press, Cambridge, 1948)
- BECERRA, JESUS. "La Selección de Personal en Monterrey"  
Tesis ITESM, 1957
- BOWEN, HOWARD E. "Social Responsibilities of the Business  
man" (Harper and Bros., New York, 1953)
- DAVIS, RALPH CURRIER. "The Fundamentals of Top Manage-  
ment" (Harper and Bros., New York, 1951)
- DRUCKER, PETER F. "The Practice of Management" (Harper  
and Bros., New York, 1954)
- GLOVER AND HOWER. "The Administrator" (Irwin Richard  
Inc., Chicago 1949)
- HECKERT AND WILSON. "Business Budgeting and Control"  
(The Ronald Press Co. New York, 1955)
- MACE, MYLES. "The Growth and development of Executives"  
(Graduate School of Business Administration,  
Harvard University, 1950)
- MEE, J. E. "Personnel Handbook" Executive Audits (Ronald  
Press Co. 1955)
- MOORE, WILBERT E. "Las Relaciones Industriales y el Or-  
den Social" (Fondo de Cultura Económica, México  
1954)



MOSK SANDFORD A. "Industrial Revolution in Mexico" (University of California Press, Berkeley and Los Angeles, 1950)

PATON, W. A. "Manual del Contador" (UTEHA, México 1943)

SCOTT, CL THIER & SPRIEGEL. "Personnel Management" (McGraw Hill Book Company Inc. New York, 1954)

UNITED STATES NAVAL INSTITUTE. "Personnel Administration at the Executive Level (Annapolis, 1948)

WHITNEY, F. L. "The Elements of Research" (Prentice Hall Inc., New York 1954)

#### REVISTAS

CARRERA, GILBERTO "El Concepto de la organización industrial." Revista Técnica de Administración # 2 Septiembre 1952)

KNICKERBUCKER, IRWIN. "Leadership: A Concept and Some Implications" (The Journal of Social Issues, Vol. 4 No. 3 Summer, 1948)

PLANTY, EARL G. "Case Studies in Management Development" (Personnel, July 1950)

ROWLAND, V.K. "Management Development and Inventory" - - (Personnel, July, 1951)

SAMPSON, ROBERT C. "Train Executives While They Work" - - (Harvard Business Review November 1953)

STAGDILL, RALPH M. "Personal Factors Associated with Leadership" (Journal of Psychology, January 1948)

"The Crown Princes of Industry" Fortune October, 1953

"The Great Man Hunt" (Industry Needs More Executives) Time October 1, 1953.



## ARTICULOS, CONFERENCIAS Y PUBLICACIONES DE LAS EMPRESAS.

ALLIS CHALMERS "Where do you go from Here?"

APPLEY, LAWRENCE A. "How I staff Management Inventory and Executive Development" (American Management Association, May 1950 New York)

CHRYSLER, CORPORATION "Management Development Program"

CHRYSLER, CORPORATION "Questions and Answers on Management Development"

COLUMBIA SOUTHERN CHEMICAL CO. "Executive Development Plan"

CREOLE PETROLEUM CORPORATION "Growing a Good Executive Crop."

CURTISS, FRANCIS. "Human Values in Management Development" (American Management, New York, 1956)

DE LA GARZA M., EUGENIO "Manuales de Organización e Instructivos de Procedimientos", Conferencia Seminario de Administración, Tercera Sesión, Sept. 28 1955 Monterrey, N.L.

DEPARTMENT OF THE ARMY "Promoting the Will to Work"

DUPONT. "Visual Work Experience Record"

FORD MOTOR CO. "Principals of Supervision"

HAYDEN, SPENCER. "Getting Better Results From Post Appraisal Interviews" (American Management Association Dic. 1954 Atlanta, Ga.)

INTERNATIONAL CORPORATION ADMINISTRATION "Program Development Institute" (Technical Bulletin No. 7 Washington, D.C.)

JOHNSON AND JOHNSON. "Fundamentals of Management"

KODAK, CO. "Programs and Services"

NATIONAL INDUSTRIAL CONFERENCE BOARD "Personnel Administration in the Small Company" (Studies in Personnel Policy, No. 117, New York)

OTIS ELEVATOR CO. "Otis Student Training"

- PLANTY AND EFFERSON, "A Survey of Needs and Methods in Executive Development, Emphasizing the Method of Direct Guidance" (American Management Association, New York 1952)
- RADIO CORPORATION OF AMERICA, "Organizational Development Program"
- RADIO CORPORATION OF AMERICA, "Forms and Sample Material used in Management Development"
- STAHL, J. E., "Management Development Program" (American Locomotive Co., Schenectady, 1954)
- STANDARD OIL COMPANY, NEW JERSEY, "Building Leadership For Today and Tomorrow"
- STANDARD OIL COMPANY, NEW JERSEY, "Education For Management Development"
- STANDARD OIL COMPANY, NEW JERSEY, "ESSO Manual of Executive Development Program"

