

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

CULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

055

"BREVES COMENTARIOS SOBRE LA FORMACION EMPRESARIAL"

Biblioteca Central

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P r e s e n t a :

FERNANDO ESPINOSA UGALDE

Querétaro, Qro., Febrero de 1975

99
CONJA.

No Adq. 60177

No. Título _____

Clas. 658.3145

E776

BIBLIOTECA CENTRAL UAO
"ROBERTO RUIZ OBREGON"

A MIS PADRES: con todo cariño por
sus enseñanzas y ejemplo, esperan
do vean coronado un anhelo.

A MIS HERMANOS: con el deseo de supe
rarme cada día, para serles siempre
útil.

A LA FAMILIA MONSALVO ORTIZ DE MONTE
LLANO: con agradecimiento por sus --
muestras de cariño.

A la Universidad Autónoma de Querétaro,
Maestros, Amigos y Compañeros.

A LUZ MARIA: con admiración y cariño
y el sincero agradecimiento por la -
ayuda que me presta en todo momento_
esperando ver realizadas nuevas ilu-
siones.

I N D I C E

I - INTRODUCCION	
II - LA NECESIDAD DE UNA FORMACION INTEGRAL	1
III- MEDIOS EMPLEADOS	13
a) Centros de estudios y Universidades	13
b) Conferencias	13
c) Cursos Ordinarios	14
d) Cursos Intensivos	15
e) Cursos en las Empresas	16
f) Seminarios y Mesas Redondas	17
IV - LA MENTALIDAD DE EFICIENCIA	18
V - ILUSTRACION: "EL PERFIL DE UN EJECUTIVO EN PROBLEMAS"	23
¡Que lata! ¿Otra vez?	24
Defensivo	25
Yo soy inflexible, ¿Y qué?	26
No tiene espíritu de equipo	27
Tiene problemas personales	28
Hace trabajar pero el no trabaja	29
Yo mejor no me arriesgo	30
No tiene imaginación	31

Es muy desorganizado - - - - -	-32
Es iracundo - - - - -	-33
Pobre de entendimiento de la gente - - - - -	-34
No acepta responsabilidades - - - - -	-35
Puntos que lo ayudarán - - - - -	-36
VI - CONCLUSIONES - - - - -	-37

INTRODUCCION

El punto de vista contemporáneo establece que la forma ción integral de los empresarios y de sus colaboradores es requisito indispensable para participar adecuadamente en las actividades de las empresas; la razón de ello es que toda administración de empresa no sólo debe estar fundada en el conocimiento de las técnicas de producción y finanzas, sino también en lo humano y lo social, como consecuencia de que el objetivo principal de toda obra humana no es el ánimo de lucro, sino principalmente de servicio.

Considerando a la empresa como una célula de la sociedad económica, en las relaciones del empresario con sus subordinados se encuentra el núcleo vital de todo el proceso constructivo de integración social, de manera que la organización social y nuestra civilización subsistirá, se desarrollará y triunfará en la misma medida y proporción de nuestra organización empresarial presente. Base de ésta es la adecuada relación empresario-subordinado, cuyo establecimiento y fortaleza depende principalmente del Empresario, por lo que es preciso su adecuada formación social y humana.

Mayor claridad se manifiesta al considerar que los ---
cargos ocupados por el empresario y sus inmediatos colaboradores se -
integran en un conjunto de responsabilidades que identifican a tales_
puestos como posiciones de mando, que al ejercerse puede transformar_
radicalmente la personalidad, lo cual por sí sólo descubre la necesi-
dad de la formación.

LA NECESIDAD DE UNA FORMACION INTEGRAL

Su propia naturaleza impulsa al ser humano a vivir en sociedad. Su dignidad impone al hombre el deber de conformar su vida con los deberes correlativos al lugar que ocupa en la sociedad; estos deberes y sus correspondientes derechos son en parte para consigo mismo, para con su familia, sus conciudadanos y, en un plano universal, para con todos sus semejantes, sin distinción de credo o nacionalidad; por consiguiente, aparecen con mayor claridad y exigencia de dedicación en el caso del empresario para con sus colaboradores, empleados y subordinados en general.

Es indiscutible que las profundas variantes que han tenido las actividades en el campo económico son, en el fondo, ajustes para integrarlas a las normas de la justicia y a las exigencias del bien común; se reconoce, pues, en la actualidad, que la Economía debe asegurar el bienestar no sólo de quienes concurren directamente al proceso productivo con su capital o su industria, sino también en general, de toda la sociedad; en el ámbito económico es la comunidad de empresarios y colaboradores donde mejor se manifiestan las ventajas -

de la convivencia y la obra en común, y ahí donde unos aplican sus -- conocimientos, capacidades y esfuerzos en tareas individuales con finalidad comunal, es también donde la educación de los espíritus y las costumbres debe ser primera preocupación.

No puede haber empresario mejor preparado, mejor formado, que aquel que está convencido de que su función le hace contarseentre los principales transformadores de la sociedad, que reconoce -- que sus actos y sus decisiones influyen en las condiciones de vida de quienes lo rodean en su negocio, de las familias de esos colaborado-- res y de la sociedad entera, y que su función, necesaria e indispen-- sable, no es una simple facultad de organizar para el logro de satisfacciones personales, no es únicamente un medio de ganarse el susten-- to y de mantener la independencia económica, sino un conjunto de téc-- nicas y prácticas, de pensamientos e ideas que favorecen el nacimien-- to y desarrollo de sentimientos humanos en todos los miembros de su -- organización, en la que por encima de las distinciones de empresarioy empleados, sepan todos ver la liga que entre sí tienen cuantos in-- tervienen en la producción, la obligación de proveer juntos el bien -- común, de satisfacer las necesidades de toda la sociedad y procurar -

el desarrollo de sus comunidades urbanas y rural más próximas.

Y si estos conceptos difieren diametralmente de los — que imperaban cuando el proceso productivo y económico era dirigido — por el principio egoísta del beneficio exclusivo del empresario, he— mos de comprender la necesidad de que los sujetos primeros de capaci— tación y formación sean quienes, dirigiendo sus actos y estableciendo normas, conviven en esa colectividad empresarial en que se compendían las relaciones sociales que unen al hombre con sus semejantes, y en — la que debemos considerar que si la educación es obra social, es la — empresa la célula de la sociedad económica.

Y vista la empresa como una verdadera comunidad de tra— bajo, como un centro en que se efectúa una labor de conjunto, debemos comprender la necesaria capacitación y formación de quienes tienen la responsabilidad de dirigir y coordinar las actividades de todo ese gru— po que persigue un objetivo común y cuyas funciones, si bien pudieran ser desarrolladas individualmente, están dirigidas a una misma meta.

Afortunadamente en estos últimos tiempos se ha venido — acentuando la necesidad de la formación integral de los empresarios y de sus colaboradores; justificadamente se ha llegado a pensar que la —

formación de los empresarios y de sus colaboradores es ya un requisito indispensable para poder no sólo participar adecuada y correctamente en la actividad de las empresas, sino también para poder intervenir con alguna garantía de éxito, en la estructura de la organización empresarial, para el logro de los fines de la propia empresa.

Ello ha sido motivado, particularmente, por la convicción, cada vez más arraigada, de que la administración de una empresa tiene que estar fundamentada, no sólo en el conocimiento económico de la producción, de las finanzas y de las relaciones, sino también, con raíces más hondas, en el conocimiento de lo humano y de lo social.

Los empresarios modernos han comprendido en gran parte la responsabilidad de sus actuaciones para restablecer la adecuada escala de valores en que la economía se encuentre al servicio del hombre; se ha visto por fin, con claridad, que la acumulación de bienes materiales no es ni puede ser el objetivo principal de la obra humana; se ha descubierto también, al mismo tiempo, que la falsedad radical del liberalismo económico del siglo pasado no se supera con la formación científica y técnica, necesarias pero incompletas por sí solas, y que es también necesaria y más urgente la formación humana y social.

El estudio económico no puede considerarse indepen-
dientemente de otras disciplinas del espíritu; se ha visto ya que la
economía no está divorciada de la Etica, sino que la supone como uno
de sus fundamentos; y que de igual manera colaboran al proceso econó-
mico otras secciones de la Filosofía y de las ciencias de la Naturale
za, cuyo conocimiento resulta, pues, indispensable para cualquiera --
que intervenga como empresario o como su colaborador allegado, en la
organización de las empresas.

Las actividades, responsabilidades y normas de trabajo
de los puestos operativos, directivos y administrativos de una empre-
sa, se encuentran ligados en forma tal, que constituyen una unidad es
pecífica dentro de la misma; puestos ejecutivos de estructura semejan
te, pero en los cuales se hace una especialísima mención de las facul
tades que identifican al propio puesto como una posición de mando, y
en los que el hombre también ejerce considerable influencia: así la -
personalidad del individuo formado es proyectada al "puesto", para --
dar a éste un grado y relevancia especial dentro de la empresa y, por
otra parte, el individuo impreparado, aunque ocupe en principio una -
posición de mando, restará toda importancia al "puesto" y lo relegará

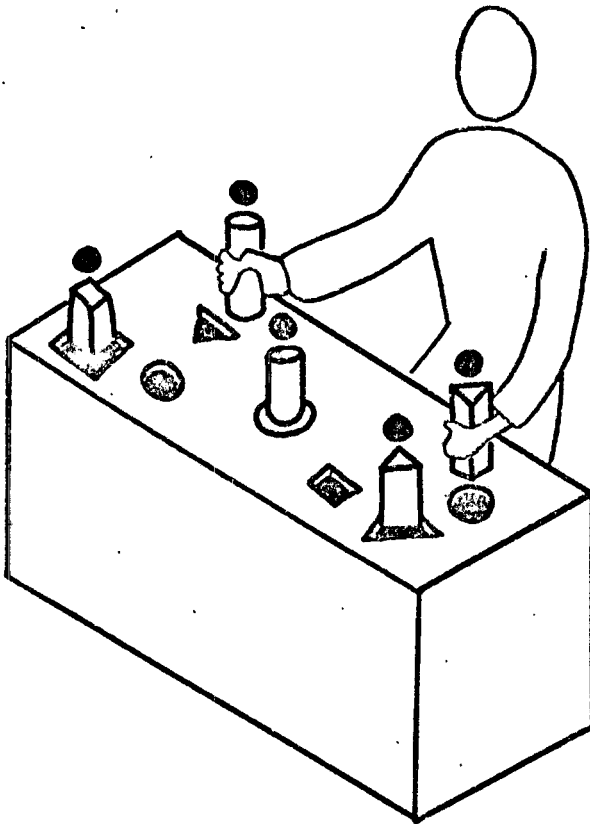
a una categoría de inferioridad burocrática.

El puesto ejecutivo y "su hombre formado" no serán ---
dos cosas dentro de una empresa, sino una realidad única, en que la -
formación humanística desempeña principalísimo papel para llegar a la
meta que se ha sido asignada al individuo dentro de la empresa; así, -
si a fines del siglo pasado (y tal vez aún ahora subsista en algunos
medios) para ocupar la ficción empresarial de un puesto ejecutivo se -
requería tener un apellido de alcurnia o antepasados célebres o reco-
mendaciones políticas, es obvio que en la actualidad la formación del
individuo, su capacidad e instrucción, son los requisitos necesarios -
para cubrir un puesto ejecutivo; el grado y profundidad de su forma--
ción son lo que nos guiará para colocar al hombre idóneo en el pues--
to adecuado.

" EL HOMBRE IDONEO EN EL PUESTO ADECUADO "

Las estacas cuadradas en agujeros cuadrados

Las estacas redondas en agujeros redondos



Y si nos adentramos más en este tema, veremos que la capacidad genérica del individuo tampoco será suficiente para hacerlo apto para un puesto, y necesitaremos de actividades específicas para cubrir los factores básicos que esperamos, tales como su habilidad, su experiencia, su criterio para tomar decisiones, su capacidad mental, responsabilidad en sus bienes propios, en su familia, en los bienes de la compañía, sus amistades, sus relaciones, en fin, toda esa gama de cualidades personales que quien va a desempeñar un puesto ejecutivo debe tener, y que lo hacen idóneo para cumplir con las responsabilidades que el puesto en sí origina.

Los puestos ejecutivos son puestos de mando; mandar es un arte que, como tal, debe adquirirse para cumplir con nuestras responsabilidades. Porque es evidente, que ejercer la autoridad puede de tal manera influir sobre el hombre, que la personalidad del sujeto se vea radicalmente transformada hasta el punto de asombrar a quienes creen tener ante sí a un nuevo individuo salido de la nada a través de la adjudicación del mando. La persona dotada del mando en una empresa, puede usar de sus facultades para crear los sentimientos, emociones y actitudes cooperadoras de sus subordinados; pero cuando la

institución del mando se pone en manos de un hombre sin formación, -- se corre el riesgo peligroso de que ese hombre no sepa lo que debe ha cer o, lo que es mil veces peor, que el hombre abuse y no sólo use -- del poder que se le confiere, que el principio de autoridad que debe de ser rector de sus actos lo convierta en el prototipo de la arbitrarie dad.

A todo esto atiende la formación integral de los empre sarios y de sus colaboradores. Y observese que la llamamos formación integral y no sólo "instrucción" o "educación", ni siquiera "forma-- ción a secas, escuetamente; porque en verdad nos parece necesario --- subrayar la calidad vertical, lo mismo que transversalmente integral, que debe tener la formación de los empresarios.

No es posible pensar que la empresa exija de sus direc tores una formación consistente, por ejemplo, en un mero cúmulo de -- ciencia, por genuina y sólida que se le suponga, que luego sirva como factor para el recto ejercicio de la autoridad. La empresa es, subs-- tancialmente, empresa de hombres, de hombres que mandan conforme a un orden y de hombres que obedecen por estar sujetos al mismo orden; de de hombres que toman decisiones y de hombres a quienes toca cumplir esas

decisiones; de hombres que proyectan programas y de hombres a quienes corresponde hacer realidad tales proyectos.

Y es evidente que, frente a lo dicho, queda de manifiesto la necesidad de entregar a los hombres que dirigen, a los que toman decisiones y a los que proyectan programas, no sólo un caudal de ciencia y técnica, sino también y primordialmente una colección de principios espirituales operativos que sean el punto de apoyo y la brújula orientadora de toda su actividad.

Sólo con esta formación sólida y amplia podremos permanecer en la certeza de que entregado que le sea el mando, el hombre no perderá el control de sí mismo y sabrá entender también que la autoridad que ejerce en la empresa, cualquiera que sea el rango e importancia de su puesto, tiene como finalidades esenciales crear y mantener el orden, realizar la justicia y procurar el bien común.

Tales hechos no son descubiertos fácilmente en la actualidad de crisis a la que nos enfrentamos. Hay hombres que los proclaman sin hallar, por desgracia, el eco necesario, mas la experiencia, la vida misma, se encarga con eficacia de demostrar al hombre la

inconveniencia de las improvisaciones en campos tan delicados. Por--- que debe entenderse de una vez que en la simple relación de empleador a empleado, tenemos la célula vital de todo el proceso constructivo - de integración social, de modo que la empresa entera existirá, subsistirá, se desarrollará y triunfará, en la misma medida y con la misma proporción en que esta relación simple y a la vez vital se establezca adecuadamente.

Mas establecer esta relación, incumbe sobre todo al empresario y a sus inmediatos colaboradores, mucho más que al subordinado. Ellos son, en efecto, quienes justamente por la formación que poseen, deben procurar en todo momento la adecuada integración de la relación de mando. Y esta tarea, ardua de por sí, complicada y llena de dificultades, no podrá ser cumplida a menos que los jefes de empresa reciban la formación necesaria.

Deducimos de todo lo expuesto anteriormente, que no -- puede admitirse en modo alguno la improvisación de los empresarios y de sus inmediatos colaboradores, porque es preciso que no sólo sepan usar y dirigir adecuadamente sus capacidades técnicas, sino también - que desarrollen sus cualidades de líderes y fomenten sus habilidades

para motivar a sus subalternos y, sobre todo, que se ejerciten en una recta y profunda comprensión humana.

Y nada de esto debe dejarse al azar, porque sería demasiado el riesgo que así se correría; es menester emprender la tarea - de hacer comprender que la institución "Empresa" es, como antes dijimos, la célula económica, el elemento básico de la vida económica de la sociedad moderna; hacer comprender que el destino y la suerte de la institución empresa depende, en gran parte, de la relación primaria Empleador-Empleado; que el establecimiento y fortaleza de esta relación descansa particularmente en el empresario y, por tanto, éste - como hombre que dirige, como líder, como hombre que proyecta programas, como pilar y asiento de responsabilidades humanas, no se improvisa, sino que se forma y requiere de una típica preparación integral.

MEDIOS EMPLEADOS

Los medios que consideramos pertinentes para lograr una buena formación Empresarial Integral son: Centros de estudios y Universidades, Conferencias, Cursos Ordinarios, Cursos Intensivos, Cursos en las Empresas, y Seminarios y Mesas Redondas.

a) CENTROS DE ESTUDIOS Y UNIVERSIDADES.

Los cursos universitarios de Licenciado en Administración de Empresas, son precisamente una de las respuestas más completas para poder alcanzar una formación integral.

b). CONFERENCIAS.

Las conferencias, que son dictadas por profesionistas y técnicos destacados en el tema sujeto a examen, se organizan para importantes materias de actualidad, sobre las que resulta oportuno orientar adecuadamente a los empresarios; por ejemplo: Etica empresarial, Filosofía y su influencia social, Doctrinas sociales contemporáneas, etc.

c) CURSOS ORDINARIOS.

Los cursos presentan un carácter más sistematizado que las conferencias y corresponden a las diversas necesidades de las empresas, en los varios aspectos de su operación.

Los Centros Patronales y Asociaciones de Ejecutivos generalmente organizan este tipo de cursos, cuya asistencia normal varía entre treinta y cincuenta alumnos, y que se desarrollan a lo largo de varios días sucesivos, con dos horas diarias de clase, están diseñados para diferentes niveles de las empresas, a fin de que tengan oportunidad de concurrir al curso que le corresponda, desde el gerente general hasta el supervisor de línea.

Asimismo, se complementan con resúmenes escritos de las cátedras que se imparten; se hacen acompañar de ayudas audio-visuales, gráficas, proyecciones, etc., y se dirigen al estudio de temas específicos en los diferentes campos de la actividad empresarial o del nivel jerárquico de que se trate.

Los expositores son escogidos de entre personas que laboran en la actividad económica correspondiente al tema en curso; así, puede tratarse de profesionistas, ejecutivos de empresas, funcionarios

etc.

Los organizadores de este tipo de cursos convienen en tomar siempre en cuenta para la fijación de la cuota respectiva, la clase de curso que se va a impartir y la capacidad económica de las empresas cuyos colaboradores asistirán a él.

Tomando en cuenta que la mayoría de los costos para participar en estos cursos es siempre demasiado elevado, consideramos que los organizadores deberían tomar en cuenta una invitación gratuita para cinco o diez estudiantes de la localidad que permita la gradual preparación de personas que, en el futuro, podrán prestar valiosa colaboración en las empresas donde desarrollen sus actividades profesionales.

d) CURSOS INTENSIVOS.

Los cursos intensivos, preparados igualmente para el examen de temas concretos, y dictados por dos o tres profesores, presentan algunas diferencias con respecto a los ordinarios, como consecuencia de su propia intensidad. En efecto, aun cuando también pueden llevarse a cabo a lo largo de varios días sucesivos, por ejemplo de u

na semana, las clases diarias abarcan de cinco a seis horas, y se reserva el último día, para el examen final de los participantes, cuyo número promedio generalmente varía entre veinte y veinticinco. En estos cursos se lleva un estricto control de asistencias y se entrega a los alumnos su correspondiente diploma, en ceremonia especial.

e) CURSOS EN LAS EMPRESAS.

Entre los eventos de interés para procurar la mejor capacitación de los colaboradores de la empresa, figuran, asimismo, los cursos impartidos en el propio local de ésta, y destinados al tratamiento de problemas específicos de la negociación para la que se imparten. Estos cursos, por lo general de una semana de duración, se dictan durante una o dos horas diarias y, preferentemente por la mañana; esto último tiende a aprovechar, por la tarde, los servicios del mismo conferenciante en otros cursos ordinarios o intensivos, del tipo de los aludidos anteriormente, con la consiguiente reducción de los costos totales, y el mejor aprovechamiento del tiempo disponible.

f) SEMINARIOS Y MESAS REDONDAS.

Estos eventos constituyen auténticas discusiones sistematizadas y programadas para que los ejecutivos de las empresas combinen sus experiencias; por lo tanto, se organizan cuando resulta conveniente que los asistentes expresen sus opiniones sobre los temas examinados.

Los seminarios y mesas redondas se dirigen a grupos no mayores de quince personas, lo que permite que todos los participantes cuenten con amplia oportunidad para exponer sus puntos de vista, y por lo general se llevan a cabo en sesiones de dos o tres horas diarias, en un período de cinco días. Los correspondientes trabajos son orientados por un Director y un Coordinador. El primero dirige el debido planteamiento de los temas y el segundo formula las conclusiones.

LA MENTALIDAD DE EFICIENCIA

El maestro Hermann Hitz Lender se distinguió en México por ser un extraordinario organizador de empresas. Enamorado de la eficiencia y la productividad impartió decenas de seminarios a destacados hombres de empresa y fue el cerebro organizador de lo que hoy es el Banco de Comercio. El maestro Hitz murió a fines de la década pasada (en 1968), pero sus enseñanzas siguen teniendo plena validez. Maestros como él siguen haciendo falta y quizá ahora más que hace diez años, en virtud del gran crecimiento que ha registrado nuestro país en el plano industrial.

A través de una serie de artículos escritos por él, nos plantea una de las cualidades que debe desarrollar todo empresario y que él le llamaba La Mentalidad de Eficiencia.

Algunas personas tienen una verdadera "Mentalidad de Eficiencia". Y en consecuencia tienen éxito en todo lo que emprenden.

¿En qué consiste esa mentalidad que les ayuda a actuar siempre adecuadamente, lo mismo en su vida privada que en los nego---

cios?

¿Se trata de ciertos conocimientos? ¿O de aptitudes innatas? ¿O consiste en ciertas cualidades del llamado carácter? ¿O en habilidades?

A estas preguntas responde el maestro Hitz con lo siguiente: La mentalidad de eficiencia encierra todo eso; y mucho más. Y en ese mucho más se encuentra, en primerísimo lugar: la plena fe en una determinada filosofía de la vida.

Esa filosofía nos asegura que, si adoptamos su moral y los correspondientes principios básicos, podemos vencer la miseria en toda la tierra y crear un bienestar general.

En los comienzos de nuestro siglo unos ingenieros aplicaron esos principios básicos al trabajo, y produjeron un milagro; -- multiplicaron la productividad del esfuerzo humano.

Al dar a conocer esos principios básicos, cuyo conjunto forma la doctrina de la Eficiencia, afirmaron enfáticamente que -- los éxitos logrados se debían a una determinada filosofía de la vida.

Dice F.W. Taylor: "Para obtener los grandes resultados de la eficiencia, es indispensable operar una completa revolución men

tal referente a la administración, tanto en los dirigentes como en -- los dirigidos. Se requiere la nueva filosofía de la dirección del trabajo con la moral de la cooperación".

El segundo lugar de la "Mentalidad de Eficiencia" lo ocupa la capacidad de pensar aplicando en método Científico con cuyo uso se transforma la dirección anticuada en la nueva Administración -- Científica.

En tercer lugar en la "Mentalidad de Eficiencia" lo ocupan aquellas aptitudes innatas que son apropiadas para la profesión y que deben desarrollarse sen cesar.

En el cuarto lugar están las cualidades del llamado carácter que en verdad son hábitos normativos de nuestra conducta.

Y, comprimiendo la lista, cita en quinto lugar todos - los principios de la doctrina que se llama Eficiencia o Productividad o Racionalización del trabajo.

Con sólo conocer los enumerados cinco elementos prin-- cipales de la "Mentalidad de Eficiencia" se da uno cuenta de lo diff-- cil que es que una persona los reúna en sí. Y se entiende por qué hay pocas personas verdaderamente eficientes.

Agreguemos a esa dificultad que ni la eficiencia, ni los hombres eficientes, son bien vistos, ni bienvenidos. La idea de fomentar en todo el mundo la eficiencia es considerada y resentida como una injusta exigencia de perfección. Esto es verdad en todas las capas sociales. Casi nadie quiere cargar con la severidad de la filosofía de la eficiencia que deberá normar nuestra conducta, muy especialmente en nuestro trabajo.

La mayoría de los seres humanos prefiere siempre que las condiciones y circunstancias sigan como están. Su tendencia a la inercia mental les causa miedo a la mera idea de cambios que les exijan mayores esfuerzos mentales. No quieren inventar y ni siquiera aprenden cosas nuevas.

Eso es precisamente lo que la humanidad necesita para salir de los problemas de miseria: Nuevas ideas y la Voluntad de realizarlas.

Y para lograrlo necesitamos guías, dirigentes con "Mentalidad de Eficiencia". Todo progreso de un país depende del número que tiene de hombres con "Mentalidad de Eficiencia". Son ellos los que logran el desarrollo espiritual y elevar el nivel de vida.

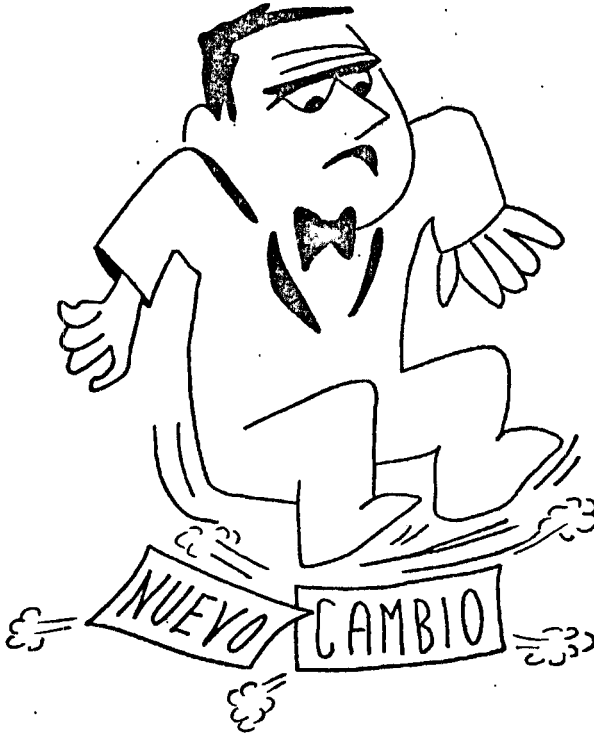
Algunas personas llegan a comprender esta verdad, y en tonces quieren saber cómo podrían cultivar en sí esa benéfica "Mentalidad de Eficiencia".

Conocerlos a fondo estos cinco principios de la "Mentalidad de Eficiencia" y aprender a aplicarlos, requiere un verdadero estudio que a cualquiera ocupará durante años. Pero bien vale la pena de empeñarse intensamente en ese estudio, porque de él depende que -- los esfuerzos se vean coronados por el éxito feliz.

La buena formación empresarial trae como consecuencia_ benéfica, la preocupación del empresario por preparar y desarrollar a los altos jefes y ejecutivos de la Empresa, pues, la carencia de dicha preparación y desarrollo viene a ser motivo de un sinúmero de --- problemas que podríamos señalar de manera más objetiva con la ilustra_ ción siguiente:

"EL PERFIL DE UN EJECUTIVO EN PROBLEMAS"

¡QUE LATA! ¿Otra vez?



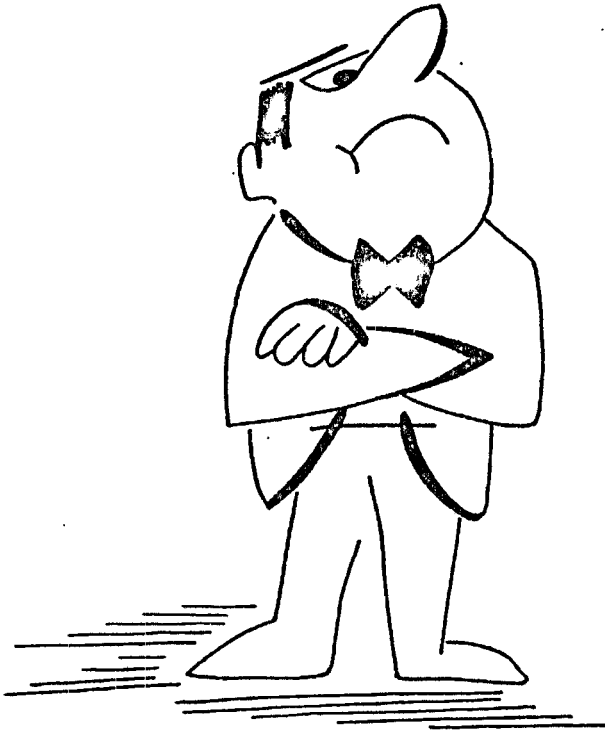
Lucha por mantener el STATU QUO; defender lo que es, -
oponerse a las cosas nuevas. Se esfuerza por repetir siempre lo pasa
do.

DEFENSIVO



Se cuida de no ser atacado por nadie; no le gusta que_
lo desafien. Nunca va hacia adelante ni toma riesgos.

YO SOY INFLEXIBLE, ¿ Y QUE ?



Siempre toma una posición..... y rehusa moverse_
de ahí. No se sabe adaptar y es incapaz de comprometerse.

NO TIENE ESPIRITU DE EQUIPO



Quiere hacer todas las cosas por sí mismo. No le gustan las sugerencias; no acepta crítica ni la ayuda de ninguna clase; no entiende lo que es colaboración.

TIENE PROBLEMAS PERSONALES



Los problemas de su familia los resuelve en la oficina.

Es neurótico, tiene problemas secretos de los cuales no dice nada. Es

improductivo porque no sabe poner cada cosa en su lugar.

HACE TRABAJAR PERO EL NO TRABAJA



Ya llegó al puesto y se siente seguro, confiado de la
organización y en que lo van a sobrellevar "por el resto del tiempo"...
....."que los demás trabajen para mí".

YO MEJOR NO ME ARRIESGO



No le gusta entrar en competencia de ninguna clase, su
gerir un nuevo producto o un nuevo sistema. Estos actos representan -
hazañas demasiado problemáticas.

NO TIENE IMAGINACION



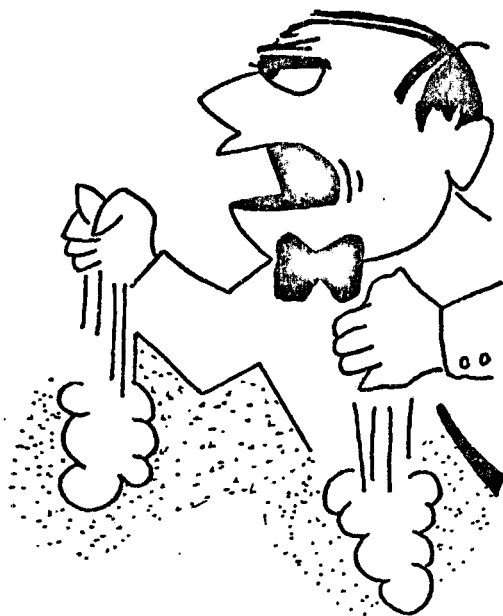
No puede o no quiere pensar creativamente. Rehusa em—
plear la mente y sólo se dirige por horizontes confusos.

ES MUY DESORGANIZADO



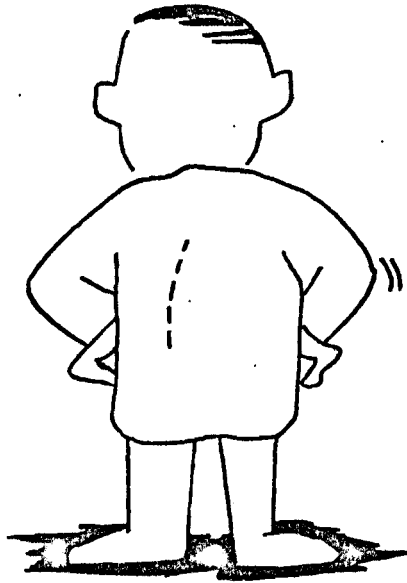
Salta irracionalmente de programa en programa. Todo lo hace por partes, fragmentado. Comienza su trabajo y lo deja a medias, trabaja en dos cosas al mismo tiempo y no las hace bien. Hace el trabajo no importante primero.

ES IRACUNDO



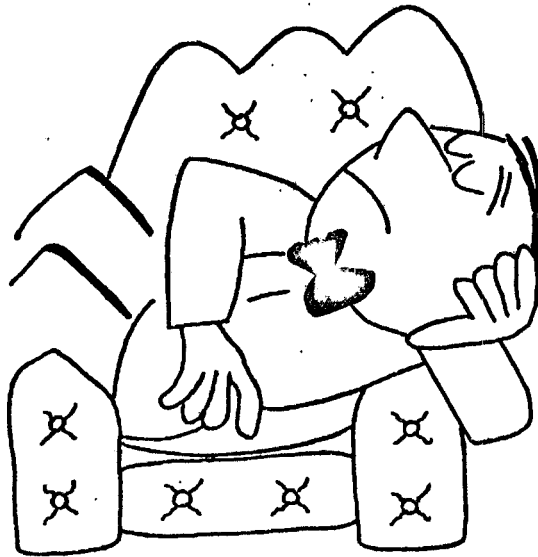
No tiene control emocional sobre sí mismo, rompe fácilmente su paciencia; insulta a sus subordinados, intimida a sus superiores. Está desanimado y es improductivo.

POBRE DE ENTENDIMIENTO DE LA GENTE



Le falta habilidad para escuchar a quienes son sus com
pañeros de trabajo. No puede aceptar a la gente; exige irracionalmen-
te y tampoco se deja ayudar.

NO ACEPTA RESPONSABILIDADES



Ya se trate de un pequeño error o de una catástrofe co
losal, él nunca acepta responsabilidades y ni siquiera se involucra -
en el asunto.

PUNTOS QUE LO AYUDARAN

- 1- Conocerse a sí mismo.
- 2- Conocer a su gente.
- 3- Saber cómo administrar: Coordinar.
- 4- Saber tomar decisiones.
- 5- Saber comunicarse.
- 6- Saber cambiar.
- 7- Saber planear el crecimiento.
- 8- Saber ser estable.

C O N C L U S I O N E S

1- El hombre es un ser formado de cuerpo y espíritu; sus necesidades son, pues, del orden material y del orden espiritual. Ambas deben ser atendidas en una sociedad rectamente constituida.

Y como el hombre es un ser social, resulta imprescindible ubicarlo en el contexto de una organización social, pues sólo en ella realizará plena y fácilmente sus fines esenciales.

2- La naturaleza humana sólo puede satisfacerse en la Verdad, la Justicia, la Bondad y la Libertad. Todos son valores perennes que se definen y realizan en el tiempo y en el espacio adecuándose a las circunstancias y a las sociedades, pero en ninguna deben perder su esencia y eficacia so pena de mutilar al hombre.

3- Creemos en la necesidad de dar al hombre oportunidades de integrarse ofreciéndole un medio que le permita procurarse de manera digna la satisfacción de sus necesidades físicas, así como preservar su salud, fortalecer su cuerpo y aun disfrutar de los ocios creativos

que propicien la satisfacción espiritual.

4- Creemos en la necesidad de nutrir el espíritu armonizando el desarrollo intelectual con la natural tendencia humana a conocer la Verdad, gozar la Belleza, practicar la Justicia y vivir las más elevadas formas del amor y de la Bondad.

"Podréis ser, si queréis, los colaboradores más eficaces en la formación de una sociedad más justa, pacífica y fraterna. Pero debéis ser: hombres de ideas dinámicas, de iniciativas geniales, de riesgos saludables, de sacrificios benéficos, de expresiones animosas, para con la fuerza del Amor lograr una civilización humana capaz de cambiar y elevar al hombre".

P A U L O V I