

## CAPÍTULO I

### EL EJECUTIVO

*Un ejecutivo es una persona que guía y dirige el trabajo de un grupo de personas y que entrega resultados a través de la acción de estas mismas personas.*

#### **1. Evolución personal del ejecutivo desde el trabajo individual hasta el trabajo de equipo**

- 1.1. El dominio personal de la técnica profesional es suficiente hasta el momento en que se toma un puesto ejecutivo.
- 1.2. La situación nueva de tener que dirigir, coordinar y controlar el trabajo de un grupo de personas, presenta problemas sobre los cuales no hay experiencia.
- 1.3. El trabajo comienza a desbordar a la persona.
  - a) Se tienen tantas actividades por desarrollar, que no se tiene tiempo para planear.
  - b) Se tienen tantos problemas por resolver, que no queda tiempo para estudiar por qué se tienen tantos problemas.
  - c) Se lleva tanto tiempo la supervisión personal de los trabajos de cada uno de los subordinados, que no hay tiempo para integrar un trabajo de conjunto con una comunicación efectiva.
- 1.4. Empiezan a aparecer síntomas de que algo anda mal:
  - a) Temor para decidir.
  - b) Acción errática.
  - c) Centralización de la autoridad.
  - d) Reacción negativa del propio grupo de trabajo.
  - e) Dificultad cada vez mayor para coordinar y controlar.

- 1.5. Se plantea la necesidad personal de un cambio ideológico y de actitud hacia el trabajo de equipo, o sea, una nueva concepción del ejecutivo como persona y de su trabajo en el equipo.
- 1.6. La inercia de una forma de trabajo individualista aparece como problema en el grupo, que se resiste al cambio.
- 1.7. Se toma la decisión de establecer el proceso de integración del trabajo en equipo a través de juntas efectivas.
- 1.8. Se hace indispensable reconocer como necesarias, importantes y complementarias las diversas funciones en la empresa y orientarlas para su debida integración.
- 1.9. Se requiere integrar los intereses creados dentro del marco de los intereses del conjunto.
- 1.10. Se hace necesario crear un orden común de confianza para el ejercicio de la autoridad y responsabilidad.
- 1.11. Se acepta el compromiso como condición de crecimiento de la persona en el conjunto a través de una mayor efectividad.

## **2. Elementos básicos de la estructura mental de un dirigente**

***El objetivo:*** Es un resultado por alcanzar dentro de un campo determinado, que no se agota y que le da sentido a la actividad de una persona o de un grupo de personas.

***La meta:*** Es un resultado por alcanzar en un plazo determinado. Es un paso hacia el objetivo.

***El plan:*** Es un camino predeterminado de acción para alcanzar una meta.

**El problema:** Es un obstáculo que se atraviesa en el camino para alcanzar una meta.

**La estructura de organización:**

Es la forma en que se relacionan las personas responsables de alcanzar la meta.

**Las personas:**

Son los sujetos de acción que le dan vida a la estructura de organización.

**Los medios y métodos:**

Son los instrumentos que requieren las personas para cumplir su cometido.

**El control de resultados:**

Es el elemento que permite asegurar que la meta se alcance.

## 2.1. El objetivo

- a) El objetivo es un resultado por alcanzar dentro de un campo determinado, que no se agota y que le da sentido a la actividad de una persona o de un grupo de personas.
- b) El ser humano requiere la orientación para su inteligencia, para no hacer cosas sin sentido, es decir, sin objetivo.
- c) Las relaciones entre el objetivo de conjunto, el del equipo al que uno pertenece, el específico y el personal, marcan el grado de compromiso de la persona.
- d) La polarización de los distintos esfuerzos hacia un mismo objetivo evita la dispersión y la división interna.
- e) El reconocimiento de las aportaciones propias de los demás, es decir, de sus objetivos, facilita la aceptación mutua.
- f) Los distintos objetivos en un equipo son importantes, necesarios y complementarios.

- g) Los objetivos, al ser permanentes, facilitan la integración en el tiempo de las diferentes etapas recorridas.
- h) Los objetivos son para ser aceptados por alguien y no únicamente teóricos.
- i) Un objetivo siempre debe responder a un “para qué”.
- j) Los objetivos son para ser vividos.

## 2.2. La meta

- a) La meta es un resultado por alcanzar en un plazo determinado. Es un paso hacia el objetivo.
- b) La meta es el mejor resultado que hoy se puede fijar en la línea del objetivo.
- c) Contiene todas las características del objetivo, sólo que no lo agota.
- d) Debe ser posible y factible para una o varias personas.
- e) La meta es la realización del objetivo en el tiempo.
- f) La meta puede ser total, como suma de metas parciales individuales, o común para todos los integrantes de un grupo determinado.
- g) La meta precisa la responsabilidad personal en forma medible o apreciable, y por lo tanto, determina la delegación de autoridad.
- h) La meta determina un compromiso concreto.
- i) Permite la planeación.
- j) Permite el control de resultados parciales.
- k) Permite la creación de un orden común.
- l) La meta da la referencia sólida al diálogo personal.
- m) La meta permite la satisfacción de la realización personal y del deber cumplido.

**Nota:**

El objetivo y la meta son partes de un proceso mental que se aplica, no sólo en el campo económico, sino en general, en todas las actividades que desarrolla el hombre dentro de las estructuras de la convivencia humana, como son:

- a) La familia, como la estructura básica de carácter social.
- b) La escuela, como la estructura básica de carácter cultural.
- c) La empresa, como la estructura básica de carácter económico.
- d) El municipio, como la estructura básica de carácter político.
- e) La iglesia, como la estructura básica de carácter religioso.
- f) Las estructuras intermedias, recreativas, etc.

**2.3. El plan**

Así como un reloj, cuando tiene todas sus partes esenciales armadas en su orden, sirve para medir el tiempo, así también un plan cuando tiene todas sus partes esenciales en orden, sirve para orientar la acción.

Siempre existen dos opciones para realizar una acción: con un plan previamente elaborado, o sin plan. La diferencia en los resultados obtenidos, los cuales habrán costado más o menos esfuerzo, tiempo, dinero, gente, etc., según se haya procedido siguiendo o no un plan.

***Un PLAN es un camino predeterminado  
de acción para alcanzar un resultado***

Sus partes esenciales son:

- a) Título del plan.
- b) Resultado preciso que se quiere alcanzar con la realización de este plan (qué, cuándo, dónde y quién).
- c) Relación de los principales obstáculos o problemas que debe superar el plan para alcanzar el resultado que se pretende.
- d) Relación completa y detallada paso por paso del camino por seguir, el cual, superando los obstáculos previstos, permitirá llegar hasta el resultado que se pretende.

- e) Ventajas que se desprenderán si se alcanza el resultado que se pretende.
- f) Relación completa y detallada de los diferentes recursos de toda índole que se requerirán para la realización completa del plan.
- g) Elementos necesarios para establecer un control sobre este plan, de tal forma que la realización de la acción corresponda con lo planeado.
- h) Aprobación del plan.

Para que tenga sentido hablar de control sobre la acción o de coordinación entre varias acciones simultáneas, es necesario darle su valor real al trabajo de planeación, o sea, tener planes completos y no sólo parte de ellos.

#### **2.4. La estructura de organización**

Una estructura social es un conjunto específico de elementos constitutivos de un todo, cuya razón de ser se define por su objetivo de servicio.

Los elementos que constituyen la estructura, para que realmente lo sean, no sólo se suman, sino que deberán ser integrados en el todo y por lo mismo deberán estar en función de ese todo de tal forma de integrar una verdadera unidad.

En cuanto conjunto de elementos, toda estructura social es una red de relaciones: de los elementos entre sí, de los elementos respecto del todo y en relación con su finalidad.

La presencia de la persona, que le da vida a la estructura, hace necesario que se tome en cuenta que en la estructura social hay un doble elemento: uno, que es la estructura en sí (políticas, normas, costumbre, posiciones, etc.), y otro, el modo como reaccionan subjetivamente las personas que la constituyen.

Entre persona y estructura se establece una relación recíproca de causa y efecto. Las personas constituyen y modifican estructuras, y éstas condicionan y redondean personalidades.

La estructura social siempre está sujeta a un proceso de cambio originado por los cambios de carácter externo y por la evolución cultural de los seres humanos que la componen.

Se puede decir que una estructura social cambiará cuando se introduzcan nuevos elementos, cuando haya una nueva distribución de estos elementos, cuando ocurra un cambio de actitud en las personas que la componen, o cuando se le dé una nueva orientación a dicha estructura.

Lo importante debiera ser la preocupación constante, por parte de los ejecutivos, de incrementar el potencial humanizante de las estructuras en que actúan, es decir, que se promoviera para lograr mayor efectividad en cuanto a:

- a) La orientación de las inteligencias mediante el conocimiento de objetivos.
- b) El ejercicio de la capacidad de decisión, mediante la creación de un orden común a través del proceso de delegación de autoridad.
- c) El intercambio de valores personales de verdad, de bien y de belleza a través de la creación de las oportunidades de diálogo personal, lo cual llevará a mejores relaciones de amistad y de compromiso personal.

## 2.5. Las personas

### *ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO DE COMPARTIR RESPONSABILIDAD Y DELEGAR AUTORIDAD*

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

El ejecutivo responde por el total de resultados en una organización, cuenta con la autoridad que puede ser ejecutada por las personas que componen esta organización.

Este ejecutivo, sin embargo, no puede por sí mismo tomar todas las decisiones que se requieren para la buena marcha de la organización.

Por lo tanto, necesita compartir esta responsabilidad con otras personas a las cuales deberá delegarles parte de su autoridad, es decir, facultarlas para que tomen decisiones bajo su responsabilidad.

En otras palabras:

- Hay una sola responsabilidad que se comparte, sin perderse.
- Hay una sola autoridad para decidir, que se delega bajo control.
- El proceso que hace fluir correctamente esta única responsabilidad y esta única autoridad, se llama *delegación de autoridad basada en la obtención de resultados*.
- Si el proceso es adecuado, se obtiene una formación en la responsabilidad y en el compromiso, y una realización según sus propias facultades de todas y cada una de las personas que colaboran con el ejecutivo.
- Si el proceso no es adecuado, se deforma el sentido de responsabilidad, se genera temor a comprometerse y se frustra a todas y cada una de estas personas.
- A través del buen o mal uso de la autoridad, por lo tanto, se forman o se destruyen personas.

## 2.6. Responsabilidad por resultados

Responder por resultados significa que una persona obtiene crédito pleno o descrédito pleno si se alcanza o no, un resultado particular. El hecho de responder por resultados es personal, y significa que si algo sale bien o sale mal, hay alguien que puede decir “*yo soy el responsable*”.

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

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

---

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

**2.6.1.** *Requisitos necesarios para que haya responsabilidad por resultados*

- a) El resultado por alcanzar debe ser factible para la persona.
- b) Se debe tener la energía suficiente y necesaria para exigir esa responsabilidad por resultados, cuando no se cumple.
- c) Los resultados totales alcanzados deben ser la base para la apreciación justa de una persona.
- d) Debe haber incentivos del tipo apropiado que impulsen a responder por resultados.
- e) Debe haber confianza en el propio personal.

**2.6.2.** *Ideas que deben tenerse presentes al exigir responsabilidad por resultados*

- a) Informar al superior sobre un problema, no releva al subordinado de su responsabilidad.
- b) Ordenar a un subordinado, no releva al superior de su responsabilidad.
- c) La actividad intensa sin obtener los resultados prefijados, no releva a la persona de su responsabilidad.
- d) Dar excusas muy razonables, presentándolas perfectamente bien elaboradas, no releva de la responsabilidad.
- e) Los comités o juntas, no relevan a la persona de su propia responsabilidad.
- f) El informe escrito y circulado, no releva a la persona de su responsabilidad.

- g) Las funciones de asesoría y consultoría, no relevan a la persona de su responsabilidad.

### **2.7. Delegación de autoridad basada en la obtención de resultados**

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

El ejecutivo que puede compartir responsabilidad y, por lo tanto, delegar autoridad, con lo cual desarrolla a sus colaboradores de tal modo que tomen parte de la carga de decisiones (o sea, tomar riesgos), adelanta también en cuanto a su propia formación.

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

- a) ¿Qué es lo que se espera obtener?
- b) ¿Cuándo se espera obtener?
- c) ¿En dónde se espera obtener?
- d) ¿De quién se espera obtener?

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

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

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

## **2.8. Procedimiento para delegar autoridad**

- a) Determinar los resultados totales por alcanzar que debe entregar el ejecutivo en un tiempo determinado.
- b) Distribuir los resultados totales por alcanzar entre las diferentes personas que colaboran directamente con el ejecutivo.
- c) Discutir estos resultados parciales con estas personas, hasta que haya un claro entendimiento y una aceptación del compromiso de entregarlos.
- d) Establecer la autoridad que es necesaria para cada una de estas personas, y hacerla efectiva.
- e) Determinar qué resultados de una persona necesitan ayuda especial de otras, estableciendo responsabilidades concretas de coordinación entre ellas.
- f) Fijar los resultados específicos que se esperan de cada persona en un tiempo determinado.
- g) Tomar como una base para apreciar la capacidad de una persona, el cumplimiento de los resultados esperados de ella, y de acuerdo con esto, compensarla.

## **2.9. Jerarquización y tolerancia de errores en la delegación de autoridad**

La jerarquización y tolerancia de errores en la delegación permite, en tanto como sea posible, que cada persona sea responsable por un resultado (o resultados) para lo cual dispondrá de toda la autoridad necesaria para alcanzarlo.

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

El subordinado no deberá responder específicamente de los pequeños errores de cualquiera de estas decisiones; sí deberá responder en alguna forma por el resultado total y el costo total en gastos y pérdidas en su caso.

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

Para lograr que funcione, es necesario:

- a) Establecer con cada persona los resultados totales que se esperan de su trabajo y los límites que tiene para obtenerlos.
- b) Relacionar los resultados totales por obtenerse con la apreciación y retribución de la persona, aclarándolo con ella misma.

Precauciones durante su aplicación:

- a) La aplicación de la delegación de autoridad y su correspondiente jerarquización y tolerancia de errores, debe ser gradual y proporcional a los resultados que se vayan obteniendo por parte del subordinado.
- b) Los errores que se cometan no deben nulificar o afectar drásticamente los resultados totales por obtenerse. La delegación de autoridad no excluye nunca la necesidad de control.
- c) Se debe mantener, en la mente de cada uno de los integrantes del grupo de trabajo, que la responsabilidad por los resultados totales que deben obtenerse no cesa en ningún momento. Es necesario crear y mantener un clima de responsabilidad.
- d) Debe permitirse cierta libertad para cometer errores específicos que no trasciendan en alguna de las decisiones subordinadas. Sin esta libertad, no es posible crear la confianza necesaria para tomar decisiones.

### **3. Vitalidad de una empresa**

Es la potencia que se está generando hoy para asegurar el éxito y el progreso del mañana. Es responsabilidad constante de los directivos hacer hoy las cosas que darán fuerza a la institución en el futuro.

Síntomas de que la vitalidad de una empresa está disminuyendo y que pueden observarse a tiempo, es decir, cuando se está teniendo éxito:

- a) Cuando se tiende a continuar los mismos sistemas de trabajo, aun cuando se están confrontando situaciones totalmente nuevas.
- b) Fallas en definir nuevas metas personales y de la empresa, que sean significativas y que impliquen un reto a la propia capacidad. Y esto no con generalizaciones que ya no indican nada, sino con precisión y, además, comprendiendo no sólo el presente, sino a largo plazo.
- c) La falta de pensamiento reflexivo, como una distinción de pensamiento activo, que mantiene la operación actual. El pensamiento reflexivo pide la investigación y plantea preguntas sobre lo adecuado o no de los procedimientos actuales, lo cual a veces puede parecer embarazoso. Cuando se descuida por atender los problemas actuales empieza a declinar la vitalidad.
- d) El aumento del institucionalismo, significa que una empresa tiene su propia existencia independientemente de las personas que la integran.

La gente en esta posición piensa que el éxito de la empresa está asegurado sin su personal intervención, y que así sucederá siempre.

- e) Cuando la institución va creando la reputación de ser de una posición segura y estable, en donde ya no se necesitan correr riesgos. Aparece como si ya se hubiera arribado a un destino y no que se estuviera moviendo hacia él. La gente atraída en estas condiciones, será también del mismo tipo, o sea, buscará la seguridad y estabilidad como fin personal también.
- f) La tendencia a no variar la forma en que se atacan y se resuelven los problemas, que obliga a la gente nueva a seguir los mismos procedimientos sin oportunidad de cambiarlos.
- g) La poca tolerancia para la crítica personal constructiva desalienta cualquier deseo personal de mejorar el trabajo. Esto se manifiesta cuando se empieza a usar un lenguaje ambiguo, que “sugiere la posible existencia de un error”, en lugar de marcarlo directamente, con lo cual nadie puede sentirse lesionado.

Mientras más pronto se detecten, en su caso, estos síntomas y se tome una acción correctiva, será mejor.

La vitalidad de una institución la da la gente que la forma. El sentido de la palabra vitalidad hace ver que es un atributo de personas humanas, que no puede ser encontrado en cosas, máquinas, dinero o fuentes materiales de cualquier clase.

Vitalidad es algo que la gente demuestra a través de la competencia sostenida, del impulso creativo, del fuerte sentimiento ético y de responsabilidad que significa la necesidad interior de hacer lo que es correcto y lo que se requiere de uno.

#### **4. El diálogo como instrumento de la unidad <sup>(i)</sup>**

El hombre se siente solo, abandonado, cuando para nadie es sujeto, centro de iniciativa y de libertad, cuando se siente un simple objeto entre objetos innumerables más o menos anónimos; por tal razón, se puede estar terriblemente solo en medio de la multitud y no hay lugar donde el hombre esté más solo que en la muchedumbre.

La vida moderna tiende a eliminar de las relaciones interhumanas todo carácter de intimidad, de personalidad. Las conversaciones habituales en las oficinas, los salones, las distintas agrupaciones y aun de la mayoría de las familias, son casi siempre impersonales. Se habla de negocios, de cosas, de acontecimientos, de ideas abstractas; rara vez las personas se interpelan en verdad de cara a cara, de sujeto a sujeto.

Muchos hombres nunca han sido para alguien un sujeto, un ser único no intercambiable; son únicamente miembros de una ciudad, de una agrupación, de una familia; para la mayoría de los patrones, el servicio doméstico y los obreros son simples instrumentos que no tienen rostro.

---

<sup>i</sup> Tomado del libro: *La comunicación de las existencias* de Ignace Lepp.

Ahora bien, lograr una comunicación directa, personal con una o varias personas, es el anhelo más profundo del corazón humano. Si este anhelo no se cumple, el resultado es tristeza, melancolía, angustia, neurosis. Sólo un amor personal es capaz de dar a los hombres el sentimiento de ser algo único, de romper el marco de lo objetivo. Pero cuántos son los que nunca se sintieron amados por alguien. La misma familia es, con suma frecuencia, un lugar de soledad, una experiencia nueva que se abre ante el hombre trágicamente solo. En la mayoría de las familias, los miembros se quedan casi siempre (como por una especie de hábito contraído en la vida social) en el plano de lo objetivo y un falso pudor les impide ser los unos para los otros lo que querrían ser en lo más profundo de sí mismos.

El médico, el asistente social, el profesor, si bien ejercen profesiones llamadas sociales, sólo rara vez encuentran al hombre en el cliente o alumno; los miran únicamente como casos y ellos mismos sólo cuentan como función”.<sup>(i)</sup>

#### **4.1. El diálogo**

La palabra es la actuación concreta de la capacidad de comunicarse del ser humano. Comienza a haber palabra cuando comienza a haber comunicación, cuando el mundo interior de una persona comienza a entrar dentro del mundo interior de otra persona. Silencio es soledad, palabra es compañía.

La palabra debiera ser la expresión de la riqueza interior de una persona, pero muchas veces pierde ese sentido y se vuelve mecánica, utilitaria, impersonal.

---

<sup>i</sup> Tomado del libro: *La comunicación de las existencias* de Ignace Lepp.

El testimonio es un tipo especial de palabra, es la palabra de invitación a que la persona a quien se dirige el testimonio, acepte como verdadero o como bueno, lo que yo le digo que es verdadero o bueno. El testimonio tiene como garantía la palabra de la persona misma.

Cuando se llega a tener diálogo en estas condiciones, se produce el encuentro entre dos personas que modifica sus vidas. La palabra de cada una de ellas ha sido actuante y ha modificado por eso el mundo interior del otro.

A través del diálogo, por tanto, se puede lograr el intercambio de valores personales de verdad, de bien, de belleza, que enriquecen a todos y cada uno de los componentes de un grupo.

La persona que quiere dialogar no debe presentarse armada de coacción externa, sino solamente utilizará los caminos legítimos de la educación humana, de la persuasión interior, de la conversación ordinaria y su actitud será siempre de respeto a la dignidad y a la libertad de la otra persona. El clima del diálogo es la amistad, más todavía, el servicio.

Entre las características del diálogo se pueden citar las siguientes:

- *Claridad:*

El diálogo supone y exige ser entendido; es un intercambio de pensamiento, es una invitación al ejercicio de las facultades superiores del hombre.

- *Afabilidad:*

El diálogo no es orgulloso, no es hiriente, no es ofensivo. Su autoridad la tiene por la verdad que expone, por el amor que difunde, por el ejemplo que propone; no es un mandato ni una imposición. Es pacífico, evita los modales violentos, es paciente, es generoso.

- *Confianza:*

Tanto en el valor de la propia palabra como en la disposición para acogerla por parte del otro, el diálogo promueve la familiaridad y la amistad; entrelaza los espíritus en una mutua adhesión a un bien que excluye todo fin egoísta.

- *Prudencia:*

El diálogo toma muy en cuenta las condiciones psicológicas y morales del que oye: si es niño, si es una persona ruda, si no está preparada, si es desconfiada, etc.

## 4.2. Camino hacia la unidad

*Diálogo:*

El medio para generar confianza es principalmente el diálogo, que permite conocer lo que piensa el otro y viceversa.

El diálogo equilibra a la persona, que muchas veces confunde un problema de la inteligencia con un problema de amor propio y de la voluntad.

El diálogo permite afirmarse en los valores en que uno cree.

*Confianza:*

Para comunicarse es necesario tener confianza mutua. Confiarse al otro participándolo de lo que uno es, lo que uno siente, lo que uno espera. Esto significa ponerse en las manos del otro.

La confianza se gana, no se exige y de aquí nace la nobleza de dar y recibir confianza en forma espontánea.

*Comunicación:*

Para conocer al otro es necesario comunicarse íntimamente para llegar al verdadero ser de cada uno y no quedarse en los accidentes superficiales y por tanto, quedarse aislado.

*Conocimiento:*

Para apreciar a otro es necesario conocer sus cualidades para estimarlas, ponderando el valor de sus afectos, apreciándolo como persona distinta y procurando su mayor realización personal.

*Amistad:*

La amistad no consiste en dar cosas o dar tiempo, sino darse con lo que uno es. La amistad es darse totalmente, efectivamente y en forma definitiva. La amistad es interdependencia mutua. Se expresa a través del diálogo y de la participación; participación que va progresando en el hacer, en el tener y por último en el ser.

*Unidad:*

La unidad es meta y es camino. Varias personas que tienden a ser un nosotros, se unen en la marcha y en el esfuerzo para lograr una unidad en lo fundamental y no uniformidad en lo secundario.

Todo lo anterior podría resumirse como: llegar a la unidad con las diversidades de nuestras personalidades y a través de la comunicación personal, que se logra con un diálogo transformante y unitivo.

### 4.3. Desarrollo de juntas efectivas

#### 4.3.1. Análisis del grupo

- a) ¿Para qué se va a formar el grupo precisamente?
- b) ¿Debe tener sesiones regulares a plazo fijo? ¿Cuándo?
- c) ¿Cuánto tiempo debe durar el grupo, como grupo?
- d) Resultados personales precisos que pretende alcanzar quien organiza el grupo.
- e) Análisis de los participantes habituales en las juntas, en relación con el inciso a).
  - Interés por actuar en la junta.
  - Habilidad técnica para comunicarse.
  - Efectividad para establecer buenas relaciones humanas en la junta.
- f) Análisis de las posibles barreras para una comunicación efectiva dentro del grupo:
  - La diferencia de posición dentro de la organización entre jefes y subalternos, sobre todo cuando existen temores de tipo personal.
  - La suposición infundada de que se ha entendido la comunicación:
    - Por no tomar en cuenta las reacciones emocionales personales.

- Por no pensar que entendemos cosas diferentes con las mismas palabras.
- El obstáculo que representa en sí, que la acción de una persona no concuerde con las palabras que esa misma persona dice.

**4.3.2.** *Preparación necesaria para una sesión específica:*

Grupo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Sesión N°: \_\_\_\_\_

Duración: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ en punto.

- a) Finalidades precisas de esta sesión.
- b) Análisis de la probable reacción del grupo, así como del comportamiento particular que puede esperarse de cada miembro, con relación al inciso a).
- c) Programa detallado para el desarrollo de la junta:
  1. Introducción
  2. Preguntas base para sugerir la discusión.
  3. Indicaciones de que el desarrollo de la junta alcanzó o no su finalidad.
  4. Conclusiones reales obtenidas en la junta, las que deberán ser enviadas a los participantes, especificando la responsabilidad correspondiente para obtener los resultados derivados de la sesión.
- d) Participantes seleccionados y con su copia del orden del día.

- e) Material de referencia que deberán tener listo los siguientes participantes.
- f) Detalles especiales que deberán tenerse listos en el lugar donde se va a efectuar la junta.