

Índice general

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	11
De la sociedad de los esclavos a la sociedad de los entrepreneurs	11
La inteligencia, los conocimientos y la información	13
El nuevo mando-gerente entrepreneur; sus atributos y valores clave	14
MANAGEMENT: ARTE Y TÉCNICA DE DIRIGIR	19
Introducción	19
¿Qué es el management?	19
Una profesión, una disciplina, una tecnología y un arte liberal	20
Los grandes principios y funciones del management moderno	21
PLANIFICACIÓN Y GENERACIÓN DE OBJETIVOS	25
Introducción	25
La necesidad de planificar	25
Concepto y objeto de la planificación	26
El proceso integrado de planificación estratégica	26
Etapa filosófica	27
La etapa analítica	29
La etapa operativa	29
Requisitos que debe reunir un buen sistema de objetivos	32
Los objetivos deben poder medirse	32
Deben ser flexibles pero alcanzables	32
Deben estar coordinados	32
Deben ser ambiciosos, difíciles y comprometedores	33
Deben establecerse participativamente	33
Modelo de esquema piramidal de objetivos, para un sistema racional y completo	34
Metodología para generar objetivos. Los 8 pasos fundamentales	36
La confianza, primera condición	36
1ª Fase: Reunión en grupo	37
Paso I ¿Dónde estamos?	38
Paso II ¿Dónde vamos según los números?	39
Paso III ¿Dónde vamos realmente?	40
Paso IV ¿Dónde queríamos llegar?	40
2ª Fase: Disolución de la reunión	42
Paso V ¿Qué debemos hacer?	42
3ª Fase: Nueva reunión en grupo	44

Paso VI ¿Qué mas podríamos hacer?	44
Paso VII ¿Cómo hacerlo realmente?	45
Paso VIII ¿Cómo lo estamos haciendo?	46
LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO >	49
Introducción	49
Los sistemas para administrar y controlar el uso del tiempo	49
Control de los malversadores personales	51
Descripción y uso del inventario: control de tareas e interrupciones	52
Revisión y análisis de la hoja de control de tareas e interrupciones	54
Análisis quincenal	55
Análisis de interrupciones	56
Decisiones a tomar como consecuencia del análisis de la hoja de control de tareas e interrupciones	57
Reducción de interrupciones	57
La segunda fase. El diario de control y análisis de objetivos, prioridades y resultados	58
Contenido de la hoja de control y análisis de objetivos, prioridades y resultados	58
Revisión diaria	60
< ORGANIZACIÓN >	63
Concepto y objeto de la organización	63
Clases y tipos de organigramas	64
Reglas para establecer el organigrama	65
La participación y el organigrama	65
Autoridad, responsabilidad y accountability	66
Cómo establecer descripciones de puestos de trabajo operativas y no burocráticas	67
Los estándares de eficacia, instrumento para medir el desarrollo y progreso industrial y de grupos	68
El concepto de gerente de sector	70
LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD >	73
Introducción	73
¿Qué es delegar?	73
Conceptos clave	73
Criterios para ser un buen delegante	74
Check-list ¿Sabemos delegar?	75
El proceso de la delegación eficaz	78
Barreras y obstáculos a la delegación	80
Barreras organizativas	80
Obstáculos personales	81
Obstáculos de los colaboradores	82
Las técnicas específicas de la delegación	82
Cómo encontrar oportunidades para delegar	83
Delegar para desarrollar y crear un equipo de alto rendimiento	84
Los síndromes del dirigente	85
Las trampas de los colaboradores	86

CONTROL	89
¿Qué es control?	89
¿Quién debe controlar?	91
El miedo al control	91
EL "controller", mal entendido, enemigo público nº 1	91
La descentralización del control	92
¿Qué se debe controlar?	92
Las ARC (áreas de resultados clave)	92
La importancia de las desviaciones	93
El entorno	93
Las desviaciones positivas	93
¿Cómo se debe controlar?	94
Sin excesiva burocracia	94
Comunicación y control	94
¿Cuándo se debe controlar?	94
Control anterior a la acción	94
Control durante la acción	95
Control posterior a la acción	96
Control y tiempo	96
¿Cuánto tiempo dedicar al control?	96
Decidir a tiempo y con calidad	96
LA MOTIVACIÓN	99
Introducción	99
¿Qué es la motivación?	99
Los elementos y factores desmotivadores generados por la propia organización	100
Salario bajo y sin clarificar	100
La falta de horizontes profesionales	101
El mal ambiente	101
La injusticia	101
La rutina y la burocracia	102
La mala comunicación y la falta de información	103
La falta de autonomía y de libertad	103
El paternalismo ilustrado	103
El fracaso y la mediocridad constante	103
Las teorías sobre la motivación	104
La teoría de las necesidades de Maslow	104
La teoría de los dos factores de Herzberg	106
Políticas para motivar a la gente normal	108
Política de crecimiento	108
Política de reconocimiento	108
Política de exigencia	109
Política de logro	109
Política de promoción por meritos y profesionalidad	109
Política de liderazgo	109
Política de responsabilidad	109
Política de buenos modales	110
Política de delegación	110
Política de descentralización	110
Política de salarios	110