



# CONTENIDO

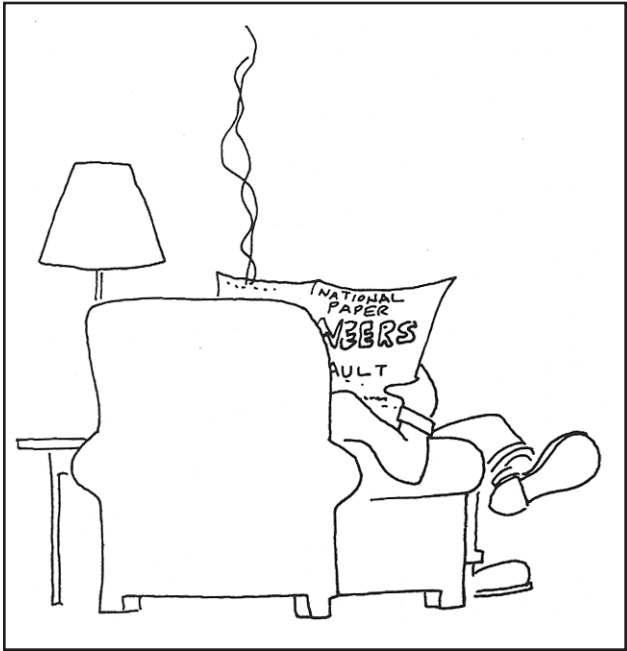
1. IDEAS GENERALES
2. CONCEPTOS DE PERSONAL
3. SOBRE LA ORGANIZACIÓN
4. BONIFICACIONES

**JIM HOWLAND**

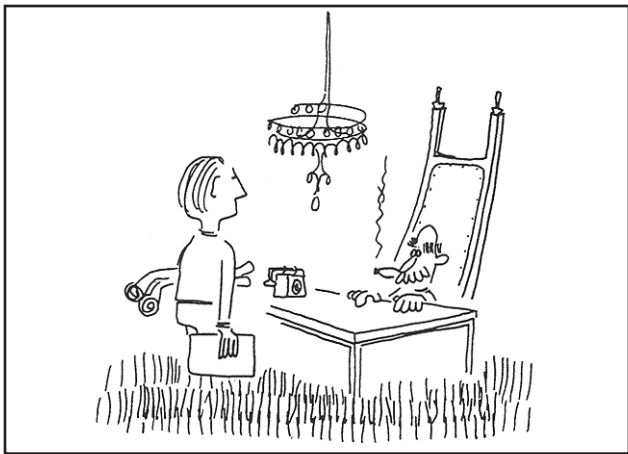
Presidente Emérito  
CH2M HILL  
Ingenieros Asesores  
Febrero de 1982

*Portada hecha por Hill Shrader  
Dibujos hechos por Bob Wehmert*

# 1. IDEAS GENERALES

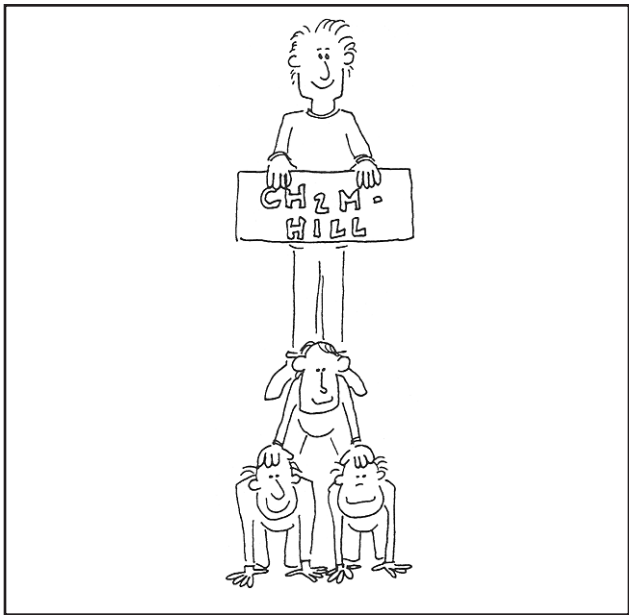


- A. Una buena prueba para determinar si una acción es ética es preguntarse “¿Me gustaría verlo escrito en los titulares mañana?”



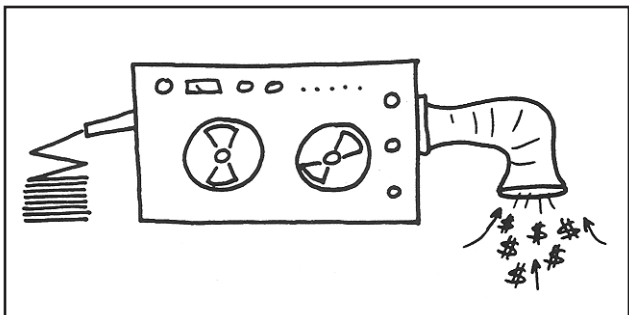
- B. Evite ventajas de puesto como espacios de estacionamiento reservados para individuos, alfombras y sillas lujosas, y oficinas extra grandes. El uso de oficinas más pequeñas y de más salas de conferencia suministran el mejor uso del espacio.
- C. Demasiadas bonificaciones atrapan al empleado. El trabajador que recibe bonificaciones concienzudamente trabaja excesivamente para justificarlas y los demás se lo permiten opinando que “Con todas esas bonificaciones, él/ella sí debería trabajar excesivamente.”
- D. La manera más eficaz de comunicarse es el memorando de una sola página. El número de memorandos dejados a un lado y olvidados se multiplican al cuadrado del número de páginas de cada uno.

- E. El discurso de cinco minutos tendrá más éxito que aquellos más largos. Muy pocos puntos son hábilmente presentados o almas son salvadas después de los primeros 5 minutos de un monólogo.



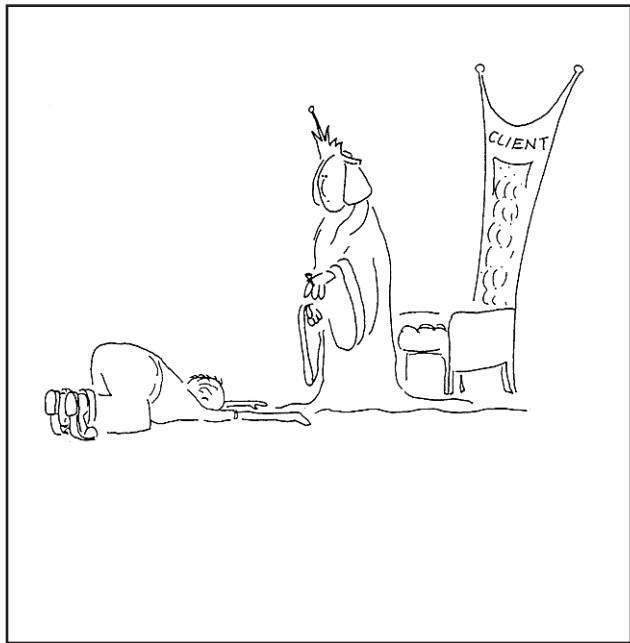
- F. Seamos todos generosos. Es especialmente importante que aquellos arriba del montón estén dispuestos a devolver las ganancias, tanto en dólares como en reconocimiento a los demás. El gimnasta arriba de todos depende del sólido personal que lo apoya.

- G. Cada reunión debe tener una agenda y un horario.
- H. Uno disfruta del trabajo cuando uno hace un buen trabajo.



- I. Uno debe aprobar la automatización computarizada solamente si sería beneficiosa a dos veces el costo estimado o si se puede evitar quedar en bancarrota cuando el costo alcance cinco veces lo estimado.
- J. La calidad de nuestros servicios es de suprema importancia. Si hemos de tener éxito, debemos hacer un mejor trabajo que nuestra competencia para resolver los problemas de nuestros clientes.
- K. La línea entre el fracaso y el éxito es muy tenue, tanto para obtener un proyecto como para ejecutarlo. Pequeños detalles como entregar el informe un día antes, preocuparse de manera especial para mantener al cliente informado, y tomar la iniciativa para verificar algo o con alguien sin que te lo hayan pedido pueden ser los ingredientes críticos.

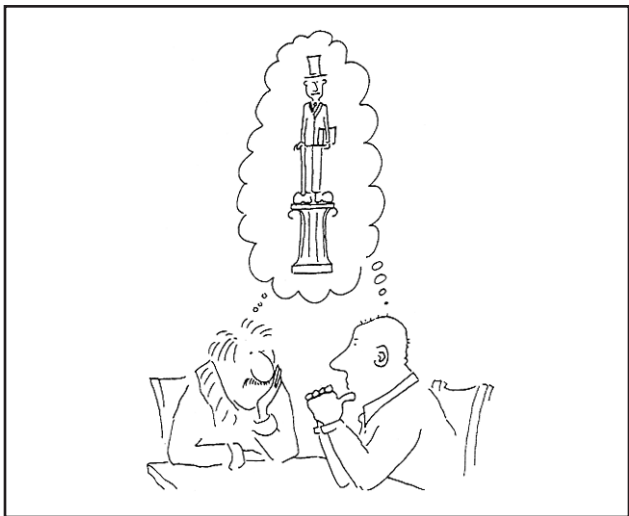
- L. Seamos extravagantes cuando soñemos y pensemos, pero conservadores en nuestros hábitos personales mientras hacemos cosas interesantes e innovadoras dentro y fuera de la empresa.



- M. El cliente es el rey o la reina. Cada uno/una es importante. Una llamada adicional por teléfono o reunirse con él/ella en el aeropuerto son las cosas que, en adición al trabajo sobresaliente que hacemos para ellos, pueden ser la clave para mantener al cliente de nuestro lado.

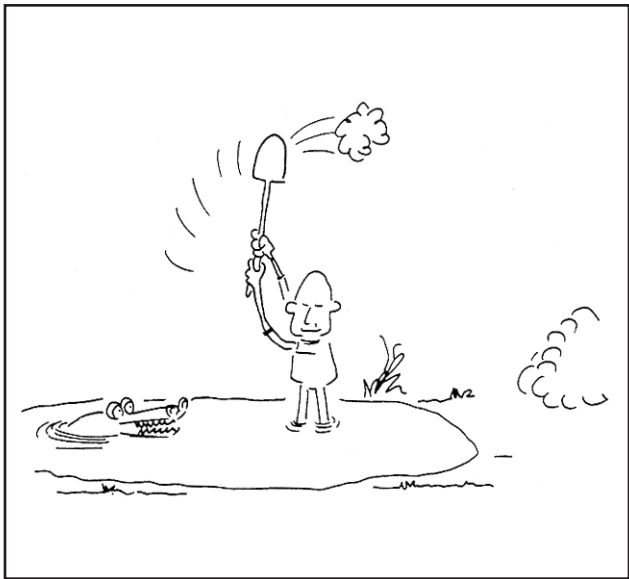
## 2. CONCEPTOS DE PERSONAL

- A. La integridad es el requisito más importante en cuanto al empleo. La persona debe ser honesta con sí misma y con otros o no tendremos una cimentación sobre la cual construir.



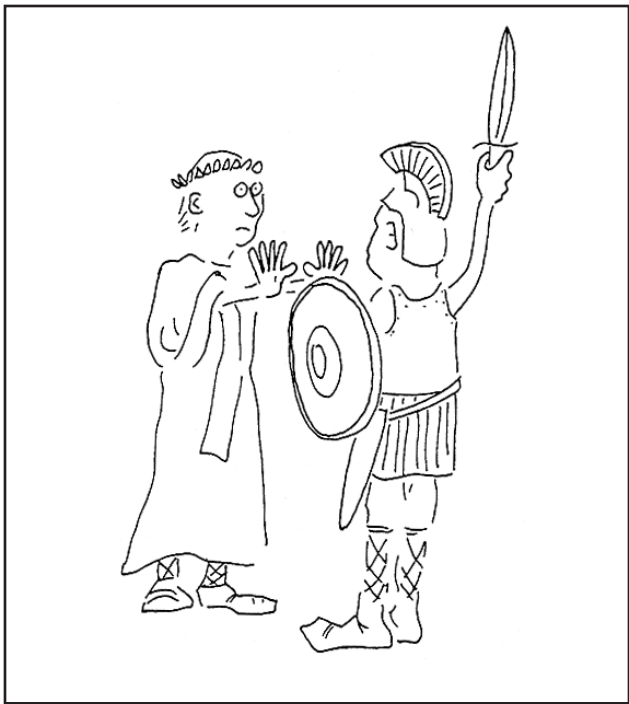
- B. Existe fuerte evidencia estadística de que la percepción del personal sobre sus líderes es un factor principal en motivar y retener personal de alto calibre. Aunque muchos de los empleados nunca han conocido a los líderes de la empresa, si su percepción es que son seres honestos e inteligentes, trabajando arduamente para avanzar la empresa y sus empleados, estos responderán positivamente.

- C. Ve a la otra persona, especialmente cuando lleves malas noticias. La persona se siente más cómoda en su propio ambiente y tú tendrás mejor control del largo de la conversación.



- D. La persona que está más cercana al asunto tiene la mejor oportunidad de tomar la decisión correcta – si está adecuadamente informada sobre las implicaciones para la empresa.

- E. Es sumamente importante que todos en la empresa se sientan unidos. Sin embargo, tenemos que dar independencia a cada unidad (oficina, departamento, etc.) para innovar y utilizar al máximo sus talentos.
- F. Uno debe admitir sus propios errores sinceramente y con buen humor. ¡Todos se sentirán mejor!
- G. Somos lo suficientemente grande para emplear a más de una persona de una familia, pero como la plaga, debemos evitar que uno trabaje para el otro.
- H. Un aspecto fuerte del liderazgo es el ejemplo. Esto es asombrosamente evidente en lo relacionado a llegar al trabajo a tiempo en la mañana.
- I. Hay muchos tipos de beneficios que resultan de utilizar personal dentro de la empresa. Debemos estar interesados en personas agradables de un carácter intachable y capacidades sólidas donde sea que los encontremos. Sin embargo, hemos establecido desde hace mucho tiempo que una manera de lograr gran éxito es a través de atraer personas inteligentes y jóvenes, dándole trabajo que presente un reto, y motivándolos para que amplíen sus capacidades con la ayuda de un buen mentor.
- J. Es de suma importancia ofrecer asesoría y ayuda al personal en todos los niveles.



- K. Se debe respetar a los que voluntariamente toman posiciones más bajas o laterales en la organización. Una razón por la cual tantos reyes y emperadores sufrieron muertes violentas es que sus puestos eran vitalicios, y la única manera de cambiar a la persona en el puesto superior era eliminando a la persona en ese puesto.

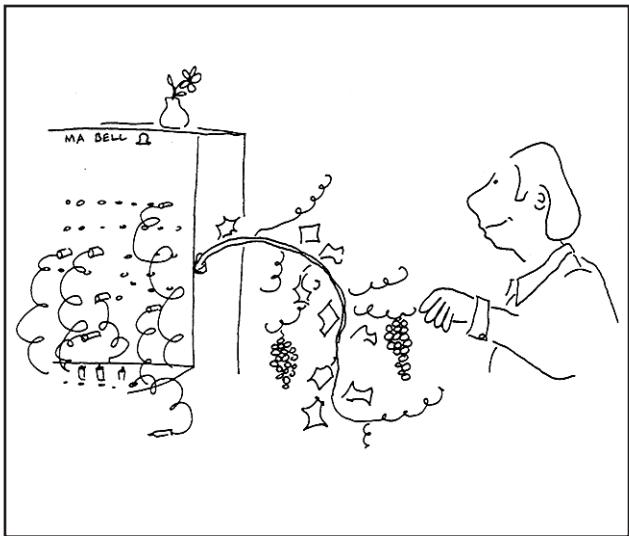


- L. Las normas son para todos.
- M. La línea entre un genio y un loco es muy tenue. El lado en que una persona se encuentra puede depender en la ayuda que recibe del supervisor y la calidad de apoyo que recibe de sus colegas.
- N. Los supervisores muchas veces dicen “Quiero que tú hagas esto” o “Quiero que tú hagas eso.” Es mejor decir “Funcionaría mejor si haces esto” o “Para seguir las normas de la organización, por favor haz eso.” Nosotros hacemos las cosas por el bien de la empresa, no por los deseos del individuo.

### 3. SOBRE LA ORGANIZACIÓN

- A. No importa la estructura de la organización, si las personas en ella quieren que funcione, la estructura funcionará.
- B. Hacer una tarea sin ayuda resulta en un desperdicio de recursos humanos. Es mucho mejor designar una parte identificable de tu trabajo a otra persona. Si la tarea delegada al individuo le concede la responsabilidad y autoridad necesaria para su desarrollo, esta acción promoverá la ejecución ingeniosa de la misma y una mejoría de las capacidades del empleado.
- C. La ayuda administrativa es importante para todos en la empresa. Sin embargo, secretarías privadas como generalmente se utilizan son caras y aíslan a sus jefes de sus colegas y clientes...ninguna de estas consecuencias es un fin deseable.
- D. Nuestro trabajo es una actividad muy variante, la cual requiere que constantemente estemos preparando y enviando a equipos de gente por todo el mundo. Toda esta actividad debe desarrollarse dentro de un marco organizacional que esté bien establecido y sea relativamente inmutable para que las personas se sientan cómodas y sean eficaces.
- E. La organización debe ser comunicada a todos, aún aquellos involucrados lejanamente. La estructura de la organización no tiene que ser idéntica para entidades similares dado que no hay dos entidades iguales. Cada entidad consiste de distintas personas y no hay dos personas idénticas.

- F. La comunicación informal entre colegas ocurre rápidamente y alcanza los oídos de todos. Este método de comunicación puede beneficiar a la empresa si existe un estilo de administración abierto, sólido, y sumamente ético.



- G. El manejo de proyectos es el trabajo más importante de la empresa. Si el personal de administración general renunciara por un mes, la empresa se perjudicaría pero sobreviviría. Si todos los gerentes de proyectos hicieran lo mismo quedaríamos en bancarrota.

## 4. BONIFICACIONES



- A. Es adecuado tener un sistema de bonificación en una empresa que provee servicios profesionales. Para que tal sistema funcione, todos los involucrados deben estar continuamente informados sobre el progreso operacional y financiero...durante buenas y malas épocas.

**CH2MHILL**



*Recycled*