

518502

DUCE ET DOCEAT



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

17
20j

ESCUELA DE ADMINISTRACION
Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UN CORPORATIVO REFRESQUERO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T	E	S	I	S		
Que	para	obtener	el	Título	de	:
LICENCIADO	EN	ADMINISTRACION	DE	EMPRESAS		
P	r	e	s	e	n	t
a	:					
EDUARDO	ARMANDO	SOUSA	CAMARGO			

México, D.F.

1992



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION.....	I
CAPITULO I	
GENERALIDADES SOBRE UN CORPORATIVO REFRES- QUERO EN MEXICO.....	1
1.1. DEFINICION DE CORPORATIVO.....	1
1.2. ANTECEDENTES DE UN CORPORATIVO REFRES- QUERO.....	2
1.3. IMPORTANCIA.....	6
CAPITULO II	
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.....	9
2.1. INTRODUCCION.....	9
2.2. EFICACIA Y SALUD EN LAS ORGANIZACIONES.....	14
2.3. DEFINICION DEL D.O.....	19
2.4. CONCEPTUALIZACION DEL D.O.....	20
2.5. OBJETIVOS BASICOS PARA EL D.O.....	28
2.6. EL FENOMENO DE LOS CAMBIOS.....	31

2.7. CAMBIO Y CAMPOS DE FUERZA.....	31
2.8. PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.....	32
2.9. CAMBIOS Y COMPORTAMIENTO HUMANO.....	34
2.10. RESISTENCIA AL CAMBIO.....	34

CAPITULO III

ESTRATEGICAS Y TACTICAS DEL D.O.....	37
3.1. REQUISITOS PARA EL CAMBIO PLANEADO EFICAZ...	37
3.2. MODELOS ESTRATEGICOS.....	38
3.3. FASES DEL CAMBIO.....	38
3.4. EL AGENTE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	40
3.5. PERFIL Y ACCION DEL D.O.....	43
3.6. EL CONSULTOR COMO AGENTE DE D.O.....	46
3.6.1. Consultor externo.....	47
3.6.2. Consultor interno.....	47
3.7. METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	48
3.7.1. Capacitación.....	49
3.7.2. Planeación de recursos humanos.....	65
3.7.3. Reclutamiento.....	109
3.7.4. Selección.....	109
3.7.5. Seguimiento.....	145

CAPITULO IV

CASO PRACTICO: "EL D.O. APLICADO A UN CORPO- RATIVO REFRESQUERO.....	151
BIBLIOGRAFIA.....	287

I N T R O D U C C I O N

Por medio del presente seminario, se presentan una serie de puntos clave, para establecer un buen sistema de desarrollo organizacional en un corporativo, así como en sus empresas afines.

El objetivo general de este trabajo de investigación, es el de lograr dar una panorámica general de lo que vendrían a ser los puntos básicos del desarrollo organizacional, aplicables a un corporativo, por su administración; dentro del cual se desenvuelve, para lograr una superación total y una efectividad de los procesos que la integran o componen.

Para efecto de este trabajo, se ha tomado como base de estudio, las oficinas de un corporativo; que como giro principal, tiene el manejo de 11 embotelladoras a nivel nacional.

II

En los siguientes capítulos, se tratarán de establecer puntos que rodean la idea de que para el desarrollo organizacional de una empresa, independientemente de su giro, no se reduce tan solo al cumplimiento de las actividades como tal, sino a lograr el impulso e innovación de nuevos sistemas de comunicación en línea, que sean recíprocos, y al impulso de los recursos humanos, como base de crecimiento; que den como resultado el avance que servirá como inicio hacia un desarrollo pleno.

C A P I T U L O I

GENERALIDADES SOBRE UN CORPORATIVO REFRESQUERO EN MEXICO.

1.1. DEFINICION DE CORPORATIVO.

Corporativo, Trust o Grupo, como generalmente se les conoce, es una forma de asociación, en que varias empresas buscan un beneficio común, al agruparse bajo una administración central. Dichas empresas pueden tener objetivos similares o ser complementarias en sus fines, conservando una cierta autonomía en sus programas y direcciones.

:

También se les define como una entidad legal autónoma y distinta de sus propietarios y administradores; teniendo por ello las siguientes ventajas:

- VIDA ILIMITADA. Puede continuar después de que

hayan muerto sus propietarios y administradores originales.

- PERMITE FACIL TRANSFERENCIA DE PROPIEDAD. Ya que su capital puede dividirse en acciones y transferirse en forma más sencilla que las partes sociales.

- RESPONSABILIDAD LIMITADA. La responsabilidad está limitada por el monto de la inversión en la empresa.

1.2. ANTECEDENTES DE UN CORPORATIVO REFRESQUERO.

Hace más de 100 años, tiempo en que las medicinas caseras tenían auge, al igual que los remedios sin fórmula médica y del uso de un poco de magia; es el tiempo, en el cual surgen los orígenes del refresco.

El tener un dolor de cabeza era un martirio en esa época en que los médicos escaseaban, y la ciencia era muy primitiva.

En el caso de ataques especialmente fuertes, se recomendaba a los enfermos un linimento que venía en una botella; y servía para aliviar el reumatismo, los golpes, torceduras, etc., pero en su elaboración llevaba hierbas rarísimas y caras.

También, se recomendaba el ir a algún balneario con manantiales de aguas termales, que mientras más burbujas tuviera, se sanaría mejor. Esto, muchas veces era incosteable para los enfermos.

Las fuentes de soda "llevaron" el manantial a la ciudad, y en el momento que se ubicaron en las farmacias, atraieron a los enfermos en busca de alivio a sus dolencias.

En estas farmacias, el agua de manantial empezó a ser mezclada o combinada con diferentes recetas médicas a las que se les mezclaba, además, un saborizante para darle buen sabor, por ejemplo: zarzaparilla, orget, leche batida, limón, etc..

La gente en general, no daba más, los enfermos comenzaron a hacerse adictos a esta combinación de agua mineral y sabores; e incluso, sin el medicamento, pues era algo nuevo y diferente. Se empezó a popularizar el término de "gaseosas" y por su aspecto refrescante, se manejó también el término de "refresco".

En el caso de una importante marca de cola, su nacimiento fue el mismo; un farmacéutico, el Sr. John Styth

Pemberton, mezclando variadas hierbas y extractos, inventó el jarabe que lo haría tan famoso, el cual llevó a una farmacia de Atlanta, para ser vendido combinado con el agua mineral, siendo este el origen del producto más comercializado hasta nuestros días.

Dicha mezcla, empezó a venderse en 5 centavos el vaso, y para 1886, las ventas promediaron 13 vasos al día; lo que le dio la pauta a su creador y un socio, de embotellar el producto y llevarlo a otras farmacias y fuentes de soda, ya listo, con el mismo sabor y con la misma calidad, el mismo volumen, y cobrar un poco más por el servicio que se brindaba.

Con este sistema, el público empezó, no sólo a consumir el producto en otras farmacias, empezó a llevarlo a sus casas, para consumirlo después, pagando un poco más por el concepto de la botella; y, fue tal la demanda que se tuvo que producir cada día más y más del producto. Los hoteles y restaurantes empezaron a solicitar el producto, para ofrecerlo a sus huéspedes y comensales, respectivamente, y de igual forma, el resto de las fuentes de sodas, no querían perder clientes por no tener el producto.

Algunos entusiastas, tuvieron la idea de que este producto se podría vender muy bien, no sólo en el barrio o en una ciudad nada más, sino que en cualquier cantidad de ciudades sucedería lo mismo.

De esta forma, el producto de cola, empezó a ganar territorio, primero todo el sur de los E.E.U.U., luego por todo el país, y al fin, internacionalmente.

Al principio, el negocio de embotellar, llenar y tapar; era personal, individual y en algunos casos, familiar. Cada detallista (persona intermediaria entre el fabricante y el consumidor), era de su propia responsabilidad, atendido y vigilado bajo su guía, supervisión y conocimiento.

La distribución, se efectuaba por medio de "guayines" de tracción animal o por carritos de mano. El dueño era quien frecuentemente embotellaba el producto y luego salía a venderlo.

Al paso de los años, la potencialidad del mercado se realizó en el siempre creciente número de detallistas, en más y más rutas para darles servicio, y un mayor volumen de actividades.

Fue necesario emplear más y más gente para las funciones administrativas, de embotellado y de ventas. Muchas rutas se iban dividiendo y subdividiendo, pero el propietario o representante directo (hijo, sobrino, esposo, etc.), se reservaba la posibilidad de estar en contacto directo con los principales clientes de la ciudad.

También investigaba la posibilidad de, personalmente, entrar en contacto con clientes potenciales (prospectos), de cierta importancia, antes de dejarlos, al quizá menor interés de sus subordinados.

Fue necesario el capacitar bien y buen personal para que ejecutara las tareas que eran del patrón.

1.3. IMPORTANCIA.

Esta practica sigue siendo, hasta nuestros días una de las actividades primordiales en la búsqueda de excelencia en una empresa, y en una empresa refresquera, es una labor imprescindible por la diversificación de funciones que tiene dentro de sí: vendedores, repartidores, supervisores, técnicos, jefes, gerentes; de plantas, almacenes, bodegas, depósitos, corporativos, etc., directores y presidentes; en donde todos y cada uno de ellos son pieza clave de este

gran mecanismo, y por consiguiente, deben de proyectar, por igual, una imagen de empresa.

Para poder brindar esta imagen es necesario tener el mejor personal en el mejor puesto, y una de las formas de lograrlo es apoyándonos en el desarrollo organizacional.

C A P I T U L O I I

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO

2.1. INTRODUCCION.

- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Actualmente, los gerentes que tienen en su mira el progreso, tienen la preocupación de como establecer el desarrollo de estrategias gerenciales apropiadas y funcionales a su empresa.

El término "cambio" es ya una realidad en todos los aspectos empresariales; por lo que, los gerentes tratan de desarrollar una organización flexible para que pueda evolucionar sin sufrir por las cambiantes exigencias, estableciendo un clima de trabajo, en el cual personas debidamente informadas puedan tomar decisiones complejas

sin tomar en cuenta su posición dentro de la organización. Los gerentes deben de encontrar maneras de tratar y administrar nuevas tecnologías, y a la vez, con las que su gente pueda desenvolverse con libertad y autonomía, para que se motive a "querer" pertenecer y trabajar en sus organizaciones (ponerse la camiseta). La búsqueda de encontrar la forma de que los miembros de una empresa u organización incrementen su colaboración y a la vez, aumentar la racionalidad de las decisiones, ocupa mucho tiempo a los gerentes encargados.

La manera de afrontar el cambio planificado el sistema integral antes mencionadas, es basándose en el Desarrollo Organizacional.

Es insuficiente el hacer esfuerzos fragmentados para resolver un problema organizacional, determinar un procedimiento o cambiar las funciones de un trabajo, al mismo tiempo.

Actualmente, se necesitan estrategias planeadas a largo plazo, coordinados para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y de información que sean congruentes y apropiados a los requerimientos previsibles e imprevisibles

para años futuros. El Desarrollo Organizacional, o D.O., como es conocido entre los administradores, es un fenómeno. ¿Por qué?

Antes que nada, definamos al D.O."

"Es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento"

FERNANDO ACHILLES.

La alta gerencia debe de tener conocimiento y compenetración con los objetivos del programa que trace, y apoyar activamente los métodos utilizados para lograr los objetivos. Teniendo una imagen de una empresa ideal, efectiva y sana; se tratará de llegar a ser como está en la realidad.

Peter Gardner dice que para tener un organismo efectivo, se necesita "autorenovarse" con un programa de desarrollo de personal, un medio ambiente apropiado para el

trabajador, estar preparado y consciente a la autocrítica, fluidez en la estructura interna y combatir el proceso por el que los hombres se hacen prisioneros de sus procedimientos.

- OBJETIVOS DEL ESFUERZO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1. Desarrollo de un sistema viable y capaz de autorenovarse; cambiando la forma tediosa en que la organización opera, "la función determina la forma".
2. Hacer óptima la efectividad del cuadro básico organizacional, proyectos, comisiones, etc., creando mecanismos de continuo mejoramiento.
3. Colaborar en vez de competir.
4. Afrontar cara a cara el conflicto, no eludirlo; resolverlo.
5. Determinar cual es la mejor fuente de información, o combinaciones de fuentes, para trabajar sobre un problema en particular.

- CONDICIONES ORGANIZACIONALES QUE EXIGEN ESFUERZOS
DEL D.O.

Primero que nada debe de percibirse la necesidad de cambio.

Segundo, necesidad de hacer un clima organizacional más consecuente.

Tercero, necesidad de cambio de normas culturales.

Cuarto, necesidad de cambiar estructura y funciones.

Quinto, necesidad de mejorar la colaboración entre grupos.

Sexto, necesidad de apertura en las comunicaciones.

Séptimo, la necesidad de mejor planeación.

Octavo, necesidad de afrontar los problemas de fusiones.

Noveno, necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo.

Décimo, necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.

El Desarrollo Organizacional está basado en los conocimientos de las ciencias del comportamiento; está dirigido desde la parte directiva y su enfoque se orienta hacia toda la organización; se interesa en el desarrollo, cambio y mejora de los sistemas y, está enfocado hacia los objetivos de la misión organizacional de corto y largo plazo; teniendo como finalidad, el aumentar el bienestar y efectividad de la organización. El D.O. difiere del desarrollo gerencial y del entrenamiento, pero puede abarcarlos, difiere también, de la investigación operativa, aunque debe de coordinarse con ella.

2.2. EFICACIA Y SALUD EN LAS ORGANIZACIONES.

Se mencionó a Eficacia y Salud como dos criterios básicos y decisivos para evaluar el éxito de una empresa, para indicar su condición de estado óptimo.

Lo que Blake y Mouton denominan "excelencia organizacional" se traduciría por la consecución de patrones altos de eficacia y salud. Pero, en fin ¿qué son la eficacia y la salud organizacional?.

Primero se examinará el concepto de Eficacia. El término eficacia "ha sido sometido a sus numerosos y contradictorios", como dicen Katz y Kahn (1970). Es bien conocida la distinción hecha por Peter Drucker (1973) entre eficiencia y eficacia: eficiencia significa hacer mejor todas las cosas quee tienen que hacer, mientras que eficacia implica el hacer bien ciertas cosas. La eficiencia se preocupa del esfuerzo en todas las áreas de actividad. La eficacia se ocupa del 10 al 15% de las actividades que se producen del 80 al 90% de los resultados. El otro 85 al 90% de las actividades solamente constituyen del 10 al 20% de los resultados; además de eso, por más eficientes que sean tales actividades no eficaces solamente producen costos.

La eficacia se mide por una relación entre resultados realmente alcanzados frente a los objetivos o metas establecidas para el aprovechamiento de los recursos de la empresa (recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos e informáticos). Katz y Kahn (1970) definen la eficacia como "la extensión en que se maximizan todas las formas de rendimiento para la organización. Esto se determina por una combinación de la eficiencia de la organización como un sistema y el éxito en obtener condiciones ventajosas o insumos que se necesitan".

También se distingue la eficacia en los sentidos de corta y de larga duración.

El otro referencial de excelencia u optimización organizacional es el concepto, menos conocido y más reciente, de la Salud de las instituciones. El criterio de salud tiene como origen la noción de salud de los organismos vivos.

"El ser humano saludable es independiente, afirmativo, optimista, responsable, nada fácil de sorprender, sensible y adaptable a cambios. Se sugiere que la organización saludable muestra las mismas cualidades".

Para Bennis (1966), son los procesos dinámicos de solución de problemas los que proporcionan la base para delimitar las dimensiones críticas de la salud de las empresas. Schein (1965) acepta los tres criterios propuestos por Warren Bennis:

1. Adaptabilidad - "habilidad para resolver problemas y para oponerse con flexibilidad a modificaciones en las demandas ambientales".
2. Sentido de Identidad - "conocimiento y comprensión

por otra parte de la organización, sobre lo que ella misma es, cuáles son sus metas y lo que debe hacer".

3. Capacidad para percibir la realidad - "habilidad para procurar conocer, percibir con exactitud e interpretar correctamente las condiciones reales del medio externo e interno, principalmente las relevantes para el funcionamiento de la organización.

Y a estos tres añade Shein un cuarto parámetro a saber:

4. Estado de integración - "grado de armonía e integración entre las subpartes de la organización total, de tal manera que no funcione con fines diferentes o no convergentes".

Los requisitos de salud son los mismos que para el desarrollo y renovación de los sistemas abiertos (personas, grupos, familias, empresas, comunidades, sociedades):

- a) Identidad: quiénes somos, cómo éramos, cómo estamos, cómo nos sentimos, lo que hacemos, como lo hacemos.

- b) Orientación: para qué existimos, lo que queremos, de dónde venimos, donde estamos, para donde queremos ir.
- c) Sensibilidad realista: percibir lo que está aconteciendo dentro y alrededor de nosotros; sensibilidad para percibir modificaciones internas y externas, identificar tendencias.
- d) Creatividad: capacidad de crear, innovar, imaginar realísticamente, buscar soluciones; improvisar adecuadamente, modificar(se), renovar(se).
- e) Flexibilidad: capacidad de modificar (sin esfuerzo excesivo) actitudes, comportamientos, actividades, tareas, estructuras, métodos, objetivos, etc..
- f) Integración: armonía, balance, coordinación y convergencia o la sintonía entre las metas de la organización y las necesidades de los individuos que trabajan en la misma, entre las actividades de las diferentes partes del sistema, y entre las partes y el todo.

- g) Reserva de energía: existencia de reservas de recursos energéticos dentro del sistema, o si no la capacidad de obtener, con un mínimo de probabilidad y rapidez, recursos energéticos fuera del sistema.

2.3. DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Beckhard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para

sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. - GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

Buscando lo esencial como definición, considero que "el D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados".

2.4. CONCEPTUACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

a) El D.O. debe ser ...

... un proceso dinámico, dialéctico y continuo...

... de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación...

... utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos...

... para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento...

... de manera que aumente la eficacia y la salud

de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

b) El D.O. requiere...

... visión global de la empresa...

... enfoque de sistemas abiertos...

... compatibilización con las condiciones de medio externo...

... contrato consciente y responsable de los directivos...

... desarrollo de potenciales de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas)...

... institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

c) El D.O. implica...

... valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa)...

... adaptación, evolución y/o renovación -estos...

... cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis, modificaciones de hábitos o comportamientos.

d) El D.O. no es (no debe ser)...

... un curso o capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario)...

... solución de emergencia para un momento de crisis...

... sondeo o investigación de opiniones, solamente para información...

... intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales...

... iniciativa sin continuidad en el tiempo...

... una especie de laboratorio en una "isla cultural" aislada...

... un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables...

... una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones...

... maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas...

... proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos...

... un medio de hacer que todos queden contentos...

... algo que termine siempre en un "final feliz"...

Es relativamente frecuente que algunos ejecutivos digan que "el D.O. no tiene novedades".

El D.O. no es una ciencia nueva. Las principales novedades del D.O. son:

- a) Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psico-sociales siempre afectan, o son afectados en cualquier situación. Unas veces como variable independiente (causa), otras como variable interviniente (condicionante positivo o negativo), otras como variable dependiente (efecto).
- b) Utilización sistemática de agentes de cambio, que generalmente son consultores del D.O., externos y/o internos.

Tales agentes del D.O. deben poseer adecuada base conceptual o equilibrio de conocimientos prácticos en las áreas pertinentes de las ciencias psicológicas, administrativas y sociales, con habilitación para el uso de la metodología y tecnología del D.O.

c) Integrar tres tipos de prácticas:

- las prácticas tecnológicas, que buscan el perfeccionamiento de los procesos administrativos relativos al contenido básico del arte de administrar, prever, planear, organizar, dirigir, informar, coordinar, controlar.

- las prácticas de comportamiento buscan el perfeccionamiento de procesos psico-sociales y de factores de comportamiento que afectan el funcionamiento y relación de los individuos y de los grupos de un sistema o subsistema organizacional.

La integración de esos tres tipos de práctica especializada se efectúa por medio de la acción catalizadora del consultor del D.O.

- d) Creación de nuevos métodos e instrumentos propios, que, juntándose con algunos ya existentes, se constituyen en una nueva "tecnología del D.O."

- e) Uso sistemático de las metodologías de "laboratorio" (aprendizaje activo, por proceso experimental de vivencia directa con datos reales y búsqueda de soluciones por los participantes en la situación "aquí-ahora") y de retroinformación por medio de la investigación de la acción (establecimiento y retroinformación de datos sobre una situación real, visualizando la solución de problemas inherentes a esta situación, y la realización de las correspondientes acciones prácticas).

- f) Consultoría de procesos y contenido.

- g) Caracterización de una nueva filosofía de administración: la de conseguir eficacia y salud en sistemas abiertos TECA/M (Técnico-Económico-Administrativo-de comportamiento/Medio exterior). En esta composición TECA/M se podrá situar otros subsistemas o dimensiones tales como:

"Metas" y "Recursos", dentro del subsistema económico, "Estructura", en el subsistema administrativo; y "Valores" en el subsistema de comportamiento.

El D.O. es, al mismo tiempo:

- I. Un nuevo arte de perfeccionar la organización, integrando necesidades de las personas.
- II. Una nueva filosofía de administración.
- III. Una nueva manera de administrar, día a día, un estilo administrativo renovador y revitalizador.
- IV. Una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención.

¿POR QUE EL D.O.?

Las razones que llevaron a darle cuerpo a este nuevo

arte fueron y son, principalmente:

- a) La perplejidad y la frustración de imaginar, diseñar y planear una organización en el papel, y no conseguir realizarla en la práctica de su funcionamiento día con día.
- b) Fracaso o insuficiencia, cuando se utilizan aisladamente, de las medidas de perfeccionamiento tecnológico, perfeccionamiento administrativo, y entrenamiento tradicional (inclusive el de comportamiento) -en el intento por aumentar no sólo la eficiencia o la producción, sino principalmente con la intención de elevar el nivel de eficacia y salud de organización.
- c) Dificultad en obtener efectos globales o sistemáticos, a la separación de efectos indeseables en otros subsistemas de la empresa, cuando se realizan esfuerzos de perfeccionamiento, adaptación o renovación en sectores aparentemente aislados, o aparentemente independientes del sistema-empresa.
- d) Conciencia creciente, por parte de los ejecutivos

de la influencia de los problemas y factores psicológicos y sociales del comportamiento individual y grupal, sobre el rendimiento de los programas de trabajo y sobre los resultados reales alcanzados en el funcionamiento de los diversos subsistemas y órganos sobre los que está estructurada la empresa.

- e) Fenómeno de inercia o de resistencia a los cambios planeados lógicamente y tecnológicamente (pero no planeados psicológicamente).

2.5. OBJETIVOS BASICOS PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.

- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.

- Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.

- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.

- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.

- Siempre que el riesgo calculado lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y

tratarlos de modo directo, racional y constructivo. En vez de dejar que queden supuestamente suprimidos, o que sean "combatidos" por la mera apelación de la asepsia emocional. O que sean "vencidos" por el peso del poder autoritario o por la amenaza de pérdida de recompensas y ventajas concebidas por el paternalismo autocrático.

- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos. En este caso, son bastante convenientes los sistemas del tipo de administración por objetivos.

- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos, etc.), del medio externo.

- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.

- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicaciones (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).

- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc..

2.6. EL FENOMENO DE LOS CAMBIOS.

"Cambio" puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos -pasa a ser una condición vital.

2.7. CAMBIO Y CAMPO DE FUERZA.

Todo sistema, inclusive el socio-técnico, corresponde a un campo de fuerzas. La existencia de un sistema, con "partes" interdependientes que actúan,

recíprocamente con algún grado de coordinación e integración, implica necesariamente una dinámica de interacción. Esa dinámica es el resultado de la presencia de fuerzas en el "campo" del sistema. A cada "parte" correspondería una o más fuerzas presentes en el campo.

2.8. EL PROCESO DE LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES.

FENOMENO DE CAMBIOS.

- a) Cambio por acomodamiento: en general, una sucesión de pequeñas medidas no sistemáticas, esfuerzos de adaptación sucesiva sin un plan coherente.
- b) Resistencia u oposición: en general, un esfuerzo de apegarse a lo tradicional, a la rutina, a los hábitos diarios.
- c) Cambio por crisis: cambio de emergencia o caótico, el esfuerzo de "apagar un incendio" o de "apuntalar el tejado que amenaza derrumbarse".
- d) Cambio revolucionario: frente a la amenaza de la crisis sin solución o del caos incontrolable, el

cambio radical con sacrificios inhumanos.

e) Cambio planeado: o sea, desarrollo organizacional (D.O.). Blake y Mouton (1971) resumen estos cinco tipos de cambio en tres:

- I. Evolución en que cada problema se considera y ataca cuando aparece. Es la clásica solución de "problemas" cotidiano administrativo.
- II. Resolución: cuando la situación insatisfactoria se vuelve tan crónica o intolerante que se consideran insuficientes los cambios de evolución. Usualmente se hacen mediante el uso discrecional de poder, autoridad, coerción, amenaza.
- III. Desarrollo sistemático: comienza con un modelo intelectual de lo que es el ideal, sobre "lo que debería ser". Confronta este modelo ideal con un diagnóstico sobre "lo que debería ser". Confronta este modelo ideal con un diagnóstico sobre "lo que es", e identifica todas las fuerzas o factores

que influyen sobre los subsistemas relevantes.

2.9. CAMBIOS Y COMPORTAMIENTO HUMANO.

La psicología y la sociología ofrecen una perspectiva esencial para no solamente entender, sino principalmente para influir sobre el proceso de cambio de modo que este proceso sea de hecho el de cambio planeado.

2.10. RESISTENCIA AL CAMBIO.

Las resistencias al cambio en las organizaciones, son de tal manera que no se pueden ni evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia es siempre, el último análisis, una resistencia individual que se irradia o se contamina, en relación a la resistencia en otro individuo. Los grupos pueden resistir el cambio, para esa opinión o falta de aceptación de las modificaciones se procesa y se reduce siempre al nivel de la personal.

En el fondo, la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción

normal del organismo humano. El organismo y por tanto la persona -a no ser que esto sea muy incomodo o sobre manera amenazador- busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial, emocional o psíquica, es decir, asegurar y si fuera necesario, restablecer un equilibrio homeostático. "La homeostasis dinámica implica la conversación del tejido orgánico, por medio del establecimiento de un ambiente físico constante, reduciendo la variabilidad y los efectos perturbadores de la estimulación externa", como explica Stagner (1951).

ab

C A P I T U L O I I I

ESTRATEGIAS Y TACTICAS EN EL D.O.

3.1. REQUISITOS PARA EL CAMBIO PLANEADO EFICAZ.

El cambio, para ser planeado y para ser eficaz, precisa satisfacer siete requisitos fundamentales. Me he basado en este caso, en parte, en la conceptualización de Jahoda y Bennis, presentada por Schein (1965), que se establece sobre la formulación de "Salud Organizacional". Los tres primeros requisitos son inherentes al aspecto de contacto consciente con la realidad, y los cuatro últimos inherentes a las condiciones para asegurar de hecho el cambio.

OPERACIONALIZACION: ESTRATEGIA Y TACTICA.

3.2. MODELOS ESTRATEGICOS.

Para constituirse en esfuerzo de cambio planeado, con mayor posibilidad y probabilidad de autosustentación, el D.O. debe orientarse por una estrategia. Diferentes maneras de concebir la permanencia de ese esfuerzo en una implementación continuada y coherente, conducen a diferentes modelos estratégicos.

CONSIDERACIONES ESTRATEGICAS Y TACTICAS.

Al planear programas, esfuerzos y acciones de D.O., al planear cambios, al optar tácticamente entre dos o más alternativas, al decidir sobre prioridades, secuencias y fines, me parece importante considerar diversas sugerencias prácticas. La eficacia del agente de D.O. tenderá a ser mayor en la medida en que se recuerde de los aspectos mencionados a continuación, al estructurar actividades para el desarrollo y perfeccionamiento de la organización socio-técnica.

3.3. FASES DEL CAMBIO PLANEADO.

El cambio planeado dentro de la concepción de D.O., utilizando un consultor, que actúa en relación con un

cliente, puede subdividirse en etapas o fases de consultoría.

Este proceso es cíclico, como se mencionó en la parte referente al modelo de retroinformación por medio del estudio y la investigación.

La fase de entrada puede considerarse como que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato, como una especie de subfase entre el primer contacto y el contrato inicial.

Verdaderamente, contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial con multicontactos, pre-contratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada.

RESUMEN DE LA OPERACIONALIZACION.

Tener una concepción estratégica para orientar las acciones tácticas, clarificar el contrato, de modo que el cliente y el agente de D.O. conozcan en donde se hallan y para donde irán juntos, estar atento a las realidades del poder, sea formal o informal, visible u oculto.

Identificar personas o grupos-clave, según el grado de influencia, información, motivación, considerar disfunciones experimentadas por el cliente, esto es, problemas, insatisfacciones, dificultades, necesidades, oportunidades, recelos, por ellos recibidos.

Evaluar el potencial de cambio; impacto, efectos, riesgos, costo, masa crítica, capacitaciones, resistencias, tratar con datos reales, válidos y significativos, tanto objetivos como subjetivos.

Asegurar la participación del cliente y de los participantes del sistema objetivo, en la retroinformación por medio del estudio y la investigación, buscar un aumento del nivel de energía dentro del sistema, liberando energías bloqueadas, recanalizando energías mal empleadas, recuperando energías desperdiciadas o aportando energías externas hacia dentro del sistema.

3.4. EL AGENTE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

¿QUIEN ES?

La palabra "agente" significa "aquel que practica la acción, que actúa, autor, causante, promotor, propulsor,

impulsor. Principio o sujeto de una acción. Naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción".

Agente D.O. es aquel capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.

El agente de D.O. impulsa el esfuerzo de D.O., actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia de la organización. Idealmente, no es el autor único de cambios que desarrolle la organización.

En general, el agente D.O. es un consultor, externo al sistema. En este caso, el consultor puede pertenecer al cuadro ejecutivo de la empresa, ya sea interno o externo, más ambos actuarían como "externos" al sistema-objetivo.

El agente D.O. puede ser también un elemento dentro del sistema o el propio cliente, siempre que posea adecuada capacitación teórica y práctica para representar tal papel.

EL PAPEL DEL AGENTE D.O.

Ayudar a generar dato válidos e informaciones útiles

que revelen la realidad o la verdad organizacional. El cliente verá así la situación de un modo más completo y comprensible.

Debe crear condiciones para que los clientes puedan hacer selecciones bien informadas y libres, debe ayudar a los clientes a asumir la responsabilidad por esa selección y comprometerse en la situación resultante.

Ayudar a los clientes a desarrollar sus potencialidades y sus recursos para mejor alcanzar los objetivos que se propusieren, cabe a los clientes decidir si quieren o no modificar alguna cosa.

EL EJECUTIVO COMO AGENTE DE D.O.

Para actuar como agente de D.O., el ejecutivo deberá conocer, aun bajo una forma no especializada, los aspectos de la formación del consultor de D.O., aunque haya profundizado menos en la teoría y en la práctica de las materias básicas de la formación del consultor de D.O., necesitará actuar más "en la línea de frente", representando un doble papel:

1. "Perno de unión" de D.O. - favoreciendo el

el trabajo de los consultores en las fases de prediagnóstico, contacto, entrada, diagnóstico, planeamiento de acciones y acompañamiento-evaluación.

2. Integrados múltiples - asegurando la integración de diversos tipos, entre las variables técnicas y las variables humanas, entre las necesidades de los individuos, entre el funcionamiento interno del subsistema y sus superficies de contacto externas, entre jefes y subordinados, entre el subsistema en el que está inscrito y los otros subsistemas interdependientes.

3.5. PERFIL Y ACCION DEL AGENTE D.O.

El agente D.O. necesita actuar en dos planos a nivel de proceso y a nivel de contenido. En consecuencia debe conseguir el liderazgo para las dimensiones de clima y dinámica psico-social, de modo de ayudar a los clientes y demás participantes del sistema-objetivo a desarrollar; el sistema tanto en el área técnico-estructural-administrativa, como en la de comportamiento humano.

EL AGENTE D.O. DEBE ESTAR CALIFICADO EN:

- Autoconocimiento; debe tener conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, dinámica emocional, valores y actitudes, filosofía de trabajo, etc..

- Comprensión de la organización; conocer y entender la organización o sistema objetivo, lo que requiere de conocimientos teórico prácticos sobre experiencia de trabajo en la empresa, donde haya ocupado funciones a nivel gerencia, capacidad de diagnóstico, de situación de sistemas socio-técnicos abiertos, identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema-objetivo.

- Competencia interpersonal; capacidad de relacionarse con los clientes y participantes del esfuerzo de D.O., creando un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua para sí y entre los demás.

- Flexibilidad de acción; capacidad para representar diferentes papeles dentro de su función de múltiples facetas de D.O.

PAPELES Y FUNCIONES DEL AGENTE D.O.

El agente de D.O. puede tener que representar en su trabajo diversos papeles o funciones, que se distinguen por diferentes categorías o énfasis y por diferentes actividades como pueden ser:

- Obtener datos sobre el funcionamiento del sistema, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a reuniones y consultando documentación.

- Oír a las personas y comprenderlas, ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en el contexto de sus actividades en la empresa.

- Diagnosticar situaciones y comportamientos, trazar estrategias y escoger tácticas de D.O.

- Estimular, catalizar, facilitar comportamientos y acciones conducentes a los objetivos de D.O., desarrollar, capacitar o enseñar a personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva.

- Sugerir soluciones, orientar acciones, intervenir directamente, asegurándose de que se tomen ciertas

providencias, sugerir soluciones, orientar acciones.

- Intervenir directamente, asegurandose de que se tomen ciertas providencias, liderar o dirigir personas o grupos, planear, organizar, coordinar y controlar actividades D.O.

Evidentemente todos esos papeles son difícilmente conciliables, así como los diferentes estilos correspondientes son prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

3.6. EL CONSULTOR COMO AGENTE DE D.O.

El consultor de D.O. tenderá a ser tanto más capaz cuanto más tenga una sólida formación básica esencial, la cual abarque su psicología en general, en especial psicología social e industrial, sociología en general, psicología y sociología de las organizaciones, dinámica de grupos, administración de empresas, vivencia y trabajo en empresas y principalmente en función de jefatura, desarrollo organizacional y consultoría de D.O.

3.6.1. Consultor Externo.

VENTAJAS: En general tiene más experiencia que el consultor interno, tiende a tener mayor aceptación para actuar a altos niveles dentro de la empresa. En general, puede correr ciertos riesgos, de decidir y hacer cosas que, a veces, el consultor interno no puede, no debe o no desea correr. Tiende a ser más exento e imparcial frente a las realidades socio-técnicas de una empresa específica y a poseer una perspectiva menos comprometida.

DESVENTAJAS: Conoce menos los detalles y aspectos muy informales, la cultura de la empresa, las particularidades de las personas, grupos, procedimientos y actividades. No tiene poder formal, tiene menos acceso informal a personas y grupos que el consultor interno.

3.6.2. Consultor Interno.

VENTAJAS: Puede conocer bien los matices y detalles de una empresa, grupos e individuos que en ella trabajan. Tiene presencia diaria, puede tener fácil acceso a ciertas personas dentro de la empresa, puede más fácilmente asegurar la continuidad en la realización de los esfuerzos de D.O., inclusive en lo que se refiere a su acompañamiento

y evaluación tiene algún poder formal.

DESVENTAJAS: Dificultades para actuar a altos niveles, de jerarquía superior a la suya; tiende a ser menos aceptado por esta razón, en general, tiene menos experiencia que el consultor externo. Por formar parte del cuadro de personal de la empresa, tiene menos libertad para decidir y hacer ciertas cosas, de la que tiene el consultor externo.

3.7. METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS.

A) Método de laboratorio: Laboratorio es el lugar donde se procura crear o descubrir algo, donde se realizan experiencias, donde se ensayan fórmulas, métodos; donde se buscan soluciones a problemas.

El aprendizaje en casos tradicionales, o por el entrenamiento en la clase, transmitiendo conocimientos, conceptos e informaciones, aunque de carácter práctico teórica, reflexión y análisis, concientización de comportamiento, diagnóstico de contenido -tarea y proceso- y dinámica, planeación de acciones, acción práctica y seguimiento.

- B) Educación y entrenamiento.
- C) Diagnóstico y solución de problemas.
- D) Análisis del campo de fuerzas.

3.7.1. Capacitación.

El ser humano es lo más preciado de las organizaciones. Es común escuchar esta expresión en las empresas públicas aunque al asomarse a ellas no es raro observar una realidad que la invalida.

Durante muchos años el rubro, manejo de personal, denominó actividades de registro, pago y control, relacionados con los trabajadores. En su origen, la denotación de esta expresión equiparaba a las personas con las cosas; el trabajador era considerado como un objeto al cual se podía manipular de manera arbitraria.

Posteriormente con la "Administración de Recursos Humanos" el trabajador significó un acervo de conocimientos, habilidades y experiencias acumuladas a lo largo del tiempo; un recurso útil y valioso que al combinarse con los recursos materiales, financieros y tecnológicos permita alcanzar los fines institucionales.

En la actualidad, la administración de relaciones laborales parte del reconocimiento de la calidad y dignidad humana de empleadores y trabajadores, se apoya en la negociación y persigue el establecimiento de condiciones de trabajo mutuamente beneficiosas.

En su acepción más general, las relaciones laborales se definen como "el conjunto de estructuras y procedimientos por medio de los cuales se establecen y aplican normas de trabajo y se adoptan decisiones en torno a la distribución de los beneficios de la producción".

Las relaciones laborales son una expresión de las relaciones sociales y comprenden diversos aspectos de éstas, desde elementos técnicos hasta costumbres, creencias, aspiraciones e ideologías políticas.

En las relaciones laborales intervienen tres actores:

a) Los propietarios de los medios de producción o empleadores.

b) Los trabajadores, y

c) El gobierno. El gobierno a su vez se manifiesta de cuatro maneras:

1) Como legislador, al establecer las normas y los mecanismos para que se vinculen empleadores y trabajadores.

2) Como ejecutor, al configurar y aplicar una política laboral, entendida como de cauce para la acción de los actores, en función de los planes de desarrollo de la sociedad.

3) Como entidad jurisdiccional, que garantiza la aplicación del derecho.

4) Como empleador, al establecer y administrar empresas de interés social.

En su carácter de empleador, el gobierno está obligado a cumplir plenamente la ley. En razón de ello en las empresas públicas es más intensa la necesidad de transformar la función de personal de su connotación tradicional de "manejo de personal" al de "relaciones laborales", ya descrita.

El ejecutivo laboral, a través del sector laboral y conforme a los lineamientos de la V etapa del programa de reforma administrativa, orienta sus acciones a lograr, que la administración cuente con personal adecuadamente

capacitado para desarrollar las actividades que sustentan su actividad laboral y con actividades que reflejen su conciencia y convicción de servicio a la sociedad.

MARCO JURIDICO.

Formas de cumplir con esta obligación:

La empresa tiene varias maneras de realizar la capacitación y el adiestramiento, dentro de las cuales podemos señalar:

- Capacitar o adiestrar dentro de la empresa.
- Capacitar o adiestrar fuera de la empresa.
- Capacitar o adiestrar por conducto del personal propio.
- Capacitar o adiestrar por medio de la contratación de instructores.
- Capacitar o adiestrar por medio de instituciones, escuelas u organismos oficiales.

- Capacitar o adiestrar mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y se registren en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (Art. 153-B).

La capacitación y el adiestramiento deben tener por objetivos:

Actulizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.

Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

Prevenir riesgos de trabajo.

Incrementar la productividad.

En general, mejorar las aptitudes del trabajador (Art. 153-A).

TRABAJADORES A QUIENES SE DEBE CAPACITAR.

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le

proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Art. 153-A).

Los planes y programas deben comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa (Art. 153-O).

LA EMPRESA COMO SISTEMA.

La unidad de producción es un organismo social, que conjuga diversos recursos para la obtención de bienes y servicios, orientados a la satisfacción de las necesidades que le dieron origen.

La unidad de producción o empresa, se considera como sistema, por lo que se puede estudiar bajo el enfoque de sistemas. Como quedó señalado, por sistema se entiende el conjunto o combinación de elementos integrados e interdependientes, cuyas relaciones entre sí y con sus componentes lo hacen formar un todo unitario, que cumple una determinada función para lograr un propósito común y que mantiene cierto grado de estabilidad.

La empresa se integra por personas y recursos materiales, financieros y tecnológicos, todos ellos interdependientes, con funciones específicas que a su vez cumplen una función general, cuyo propósito es alcanzar un objetivo común; además las empresas públicas coadyuvan al logro de las finalidades superiores de la sociedad.

De acuerdo con un principio de la teoría de sistemas, en todo -la empresa- es más distinto que la suma de sus partes, las cuales se acaban, mueren o se inutilizan, mientras que la empresa sigue su marcha, puesto que constantemente se realimenta.

La materia prima de una empresa es transformada por el personal, para obtener un producto, el cual, al venderse, genera ingresos, mismos que se utilizan para comprar materia prima y para retribuir al personal.

La empresa como sistema está integrada por varios subsistemas, estos son:

Relaciones externas: vincula a la empresa con su medio ambiente.

Dirección: regulador, componente que impulsa, coordina y vigila la empresa.

NATURALES.

Se consideran como tales:

a) El clima, que puede ser frío, cálido, templado, extremoso.

b) El relieve: montañoso o plano, de litoral; estos elementos son importantes en la producción y consumo de un bien o servicio.

Ejemplo: La mano de obra, o sea, la contratación de personal por tiempo determinado puede ser obtenida con mayor facilidad en ciertas temporadas; en este caso el capacitador debe tomar en cuenta esta característica, para que pueda programar con anticipación sus planes de trabajo.

Cuando la materia prima es más escasa y en consecuencia, baja la producción en determinadas épocas del año, el capacitador puede programar eventos de capacitación, dedicando mucho más tiempo a estas actividades que durante el resto del año.

En las regiones de clima extremoso habrá que decidir si la capacitación será en aula o a la intemperie, con el

fin de determinar las fechas y horarios de programación adecuados.

CULTURALES.

Se definen como tales, todos aquellos comportamientos propios de una comunidad, como son:

Los religiosos y familiares.

Los eventos sociales y deportivos, que van a determinar la forma de ser de los trabajadores, su actitud hacia las tareas que realizan y a la capacitación. Asimismo, se debe tomar en cuenta el grado de desarrollo de la comunidad que puede variar según sea ésta, rural o urbana.

Su nivel de preparación.

El tiempo que ha dejado de estudiar.

El tipo de tecnología utilizado, que influye en el ritmo de aprendizaje y la resistencia al cambio.

ECONOMICOS.

Son las condiciones de trabajo prevalecientes en la región en donde se establece una empresa.

Ejemplo: La escasez de mano de obra calificada, en determinada región, implica una mayor relevancia de los programas de capacitación, pues prácticamente hay que formar al trabajador.

Al desempeñar un trabajador mejor sus tareas, como producto de la capacitación se debe prever un ajuste a su salario, ya que si produce con mayor calidad, manifestará una insatisfacción si no es reconocido su esfuerzo.

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA.

Es el conjunto de las funciones de la empresa representadas en un organigrama que marca los niveles jerárquicos, así como las líneas de comunicación.

El conocimiento de la estructura orgánica ayuda a tener una visión de conjunto para determinar cuales criterios han de seguirse en la conformación del plan de capacitación; a continuación se señalan algunos criterios.

Un programa de capacitación para cada función.

El número de programas que conforman el plan.

El número de personas involucradas en cada área de trabajo.

La estrategia general para la determinación de necesidades.

ESTRUCTURA DE PUESTOS.

Es la jerarquización funcional de los puestos de la empresa. La descripción de los puestos puede ser proporcionada por la unidad de organización y métodos o por el área responsable de esta información.

Nos permite conocer las funciones, responsabilidades, autoridad y requerimientos de cada puesto dentro de la empresa; define los conocimientos, habilidades y características que deben reunir los individuos que los ocupan.

La descripción específica señala las actividades que deben realizar los trabajadores para su trabajo.

Sirve para identificar en que medida las personas cubren los requisitos de educación formal, conocimientos, habilidades y actividades referidos al puesto que ocupan o al puesto inmediato superior.

Para efectos de capacitación y adiestramiento, los puntos que interesa conocer con detalle son:

- Nombre del puesto
- Ubicación
- Descripción de funciones:
 - Diarias
 - Periódicas
 - Eventuales
- Requisitos del puesto
 - Conocimientos (escolares y especiales)
 - Experiencia
 - Habilidades
 - Actitudes
 - Condiciones de trabajo
 - Sueldo y prestaciones.

De no existir la descripción de puestos en la empresa, se deben diseñar instrumentos para determinar y

obtener un organigrama de puestos, así como la descripción de cada puesto, que permita comparar las actividades que señala el puesto con las que realiza la persona que lo ocupa.

PROGRAMA DE RELACIONES LABORALES.

Es el conjunto de actividades por realizar en un periodo determinado, tendientes al logro de objetivos específicos del sistema de relaciones laborales y de cada uno de los subsistemas, de acuerdo con un presupuesto asignado.

El programa que es producto del subsistema de planeación, se elabora con la participación de los responsables de todos los subsistemas de relaciones laborales.

Objetivo:

Determinación de necesidades de capacitación

Una mayor productividad

Beneficios para la empresa, sindicatos y trabajadores.

Políticas:

La responsabilidad para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores, será el subsistema de capacitación.

Metas:

Establecer las metas, que conforme a las características de la empresa y la metodología empleada en las juntas de trabajo requeridas para la determinación de necesidades.

INTEGRACION DE PERSONAL.

La integración de personal es un producto del subsistema de admisión y empleo, y se define como la incorporación oportuna de los trabajadores a la estructura de puestos, mediante sus procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, transferencias, promociones, estabilización y terminación de la relación laboral.

EQUILIBRIO EMPRESA-TRABAJADOR.

El equilibrio empresa-trabajador es un producto del

del subsistema de remuneraciones. Y se define como la obtención de objetivos en términos de salarios, prestaciones y oportunidades de desarrollo para el trabajador y desempeño laboral eficaz para la empresa.

INTEGRACION DEL PERSONAL.

La integración del personal es un producto del subsistema de admisión y empleo, y se define como la incorporación oportuna de los trabajadores a la estructura de puestos.

UNIDAD ADMINISTRATIVA.

La empresa puede obedecer a una estructura centralizada o descentralizada, con varias o ninguna sucursal, con diversas plantas diseminadas en diversas regiones del país, con un solo sindicato o varios, organizada con un criterio funcional o por línea de productos, orientada hacia la producción y que tenga como funciones básicas:

Planeación y programación
Ejecución
Evaluación y seguimiento.

PROCESOS**COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

De acuerdo con el artículo 153-1 de la Ley Federal del Trabajo, todas las empresas deberán formar comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, entendiéndose por éstas un grado representativo constituido por igual número de representantes patronales y de los trabajadores, cuya finalidad será la de vigilar la instrumentación, la operación y los procedimientos del subsistema.

NIVELES DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Tomando en cuenta la organización de la empresa, que comprende una diversidad de puestos y de funciones, se consideran tres niveles de necesidades de capacitación:

- Nivel organizacional
- Nivel ocupacional
- Nivel individual.

ASIGNACION DE RECURSOS.

Es disponer oportunamente de las instalaciones, como

salones, talleres, material (de tipo impreso, así como de transcripciones de libros o de apuntes), como también material didáctico como proyectores y proyectores de cuerpos opacos.

EVALUACION.

La evaluación en el ámbito de la capacitación es un proceso sistemático que consiste en la descripción, obtención y suministro de información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en la capacitación.

3.7.2. Planeación de Recursos Humanos.

Para poder mantener un nivel de competencia en el mercado, todo organismo necesita contar con una planeación adecuada en lo referente a los fenómenos que enfrenta cíclicamente (económicos, humanos y materiales) ya que éstos pueden desestabilizar un buen funcionamiento de la empresa, retardando con esto la consecución de las metas establecidas. Así pues, en la medida en que todos los recursos sean administrados de manera eficiente, se podrán - prevenir posibles contingencias.

El objeto de este capítulo es el de analizar la problemática que en cuanto a la planeación enfrentan las áreas de recursos humanos y a la vez tratar de proponer un sistema funcional que coadyuve al desarrollo y pertenencia de las empresas del sector alimentos en especial en el mercado.

El principal problema consiste en elaborar y desarrollar un ambiente que en función de los objetivos de la empresa, propicie a su vez: empleados capaces, satisfacción para ellos en el trabajo, oportunidades de trabajo, trato equitativo y una adecuada seguridad industrial. Parte fundamental de ese ambiente consiste en lo que el área de recursos humanos pueda aportar, por esa razón mencionamos a continuación algunas de las funciones que deben contener los programas de este campo:

Programa de reclutamiento y selección:

Funciones: Allegarse de la cantidad de trabajadores necesaria como para cubrir las vacantes existentes en el tiempo requerido, así como escoger de entre ellos a los más capaces y con mayor potencial.

Programa de administración de sueldos y salarios:

Funciones: contratar y asignar funciones a los nuevos elementos, establecer sistemas que permitan prever vencimientos de contratos, compensaciones y beneficios a los empleados, así como calificación de méritos.

Programa de relaciones internas:

Funciones: Establecer niveles de comunicación formal e informal, manejar las relaciones sindicales, la inducción, capacitación, estudios de motivación y proponer transferencias y promociones.

Programa de servicios al personal:

Funciones: Seguridad industrial, protección y vigilancia, así como actividades recreativas.

DEFINICION.

"La planeación de recursos humanos es el proceso (incluyendo predicción, desarrollo, implantación y control) mediante el cual una organización se asegura de contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de

personas en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles económicamente". (F. Sikula).

Básicamente consideramos que el objetivo de la planeación es el de establecer controles para los cambios futuros, reconociendo las opciones de solución y las posibilidades de guía y control administrativo. Podemos diferenciar varias clases de planeación:

- Planeación informal. Aquella que de una forma casi casual o accidental se presenta, sin largas sesiones para tal función, y que no produce ni gráficas, diagramas u otros documentos especiales, dándose únicamente en la mente de los administradores.

- Planeación formal. Esta ofrece como resultados: programas, documentos, registros, etc., en los que se asignan funciones y responsabilidades tanto a individuos como a grupos.

- Planeación a corto plazo. Generalmente relacionada con programas y proyectos que se hayan contemplado dentro de la organización para obtener "X" resultado o producto.

- Planeación a largo plazo. Consideran necesariamente cambios en las estructuras de la organización a través de modificaciones en las políticas y sistemas ya arraigados.

- Planeación adaptativa. Prevé los futuros acontecimientos importantes y sus alternativas de orientación, incluyendo opciones cuidadosamente consideradas y evaluadas.

- Planeación contingente. Que determina e identifica los riesgos potenciales, desarrollando estrategias de solución.

- Planeación a tiempo real. En la que se unen los esfuerzos de administradores y planificadores, para mejorar sucesos no actuales conforme éstos se presenten.

LA PLANEACION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La planeación dentro del proceso administrativo según el Maestro Agustín Reyes Ponce consiste en "fijar el curso completo de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para realizarlo y la determinación de tiempos y

números necesarios para su realización".

Todo el plan es el resultado de la integración y observación de tres elementos fundamentales:

- a) Instrumentos. Diagramas, gráficas, manuales, que nos permitan realizar de forma concreta el principio, avance y objetivo de nuestro programa.
- b) Principios. Políticas, presupuestos, procedimientos, que son limitantes hacia posibles desviaciones de los objetivos.
- c) Reglas. Con elementos que proporcionen precisión, flexibilidad y unidad a cualquier plan, siendo elementos indispensables y básicos.

Existe además otro elemento conocido como "activador" que se encarga de poner en estado de alerta nuestros planes y programas en un "X" momento de desviación, desde el punto de vista "precaución", hasta el de "alto total", volviendo a dar "acción" al corregir el rumbo hacia el objetivo inicial.

Los planes, clasificados por el número de opciones

que manejan y contienen pueden ser:

- De selección múltiple, o
- de selección sencilla.

Los planes de selección múltiple incluyen ante un objetivo a alcanzar, varias alternativas de acción, que a su vez contienen diferentes estrategias posteriormente, por ejemplo: "una empresa tiene como objetivo el incrementar sus utilidades, de esta situación se derivan varias alternativas, que pueden ir desde:

1. Producir el mismo artículo abatiendo costos;
2. Aumentar la producción de artículos con base en una mayor tecnificación de los procesos; o
3. Vender una mayor cantidad de artículos, incentivando al grupo de vendedores".

Los planes de selección sencilla incluyen ante un objetivo "X" una secuencia inalterable de pasos, que tendrán que seguir un solo ordenamiento, por ejemplo: ante el mismo objetivo, se señala la siguiente enumeración de pasos:

Primero. Aumentar la producción;

Segundo. Incrementar la flotilla de vendedores, y
Tercero. Incentivar a este grupo.

La planeación de recursos humanos debe ser un proceso continuo, preferentemente de selección múltiple, que al incluir una fase de retroalimentación, frecuentemente origina la modificación del criterio original.

El ciclo de planeación contiene tres fases esenciales que son:

Fase 1. Planeación estratégica.

Fase 2. Activación del plan.

Fase 3. Retroalimentación y revisión.

A continuación presentamos un diagrama que ilustra claramente la relación existente entre planeación, operación y control:

ENTRADA	PLANEACION	OPERACION	CONTROL
Metas	Establecimiento de submetas (negociación) Desarrollo de políticas -- (negociación) Organización (estructuras). Localización de recursos -- (negociación)	Provisión de personal (reclutamiento, selección, asignación, promoción, -- etc. Mando-Dirección (es- tito administrati- vo) Coordinación (comu- nicación)	Monitorización utilización, - progreso, lo- gro de metas.
Recursos (Incluyendo personas)	Sistematización (reconoci- miento y selección entre al- ternativas). Reconocimiento de oportuni- dades de innovación	Entretenimiento/De- sarrollo Desarrollo de incen- tivos (obtención y- mantenimiento de in- terés, cumplimiento y motivación Experimentación Evaluación de la re- troalimentación pro- veniente de los con- troles.	Comparación es- tándares, expe- riencia Reportes
Medio	Evaluación de la retroali- mentación proveniente de -- las operaciones y los con- troles.		
		RETROALIMENTACION	RETROALIMENTA- CION

En la función de planeación, el administrador debe adivinar, estimar y o predecir acontecimientos futuros con base a los parámetros actuales de desarrollo y que podrán repetirse posteriormente. Sobre la base de tales predicciones, se deberán seleccionar o diseñar estrategias que aporten lo necesario para la obtención de las metas organizacionales.

La planeación dentro del proceso administrativo contiene dos fases esenciales:

Fase 1. Predicción

Fase 2. Programación.

1. La base sobre la cual se apoyan los planes considerablemente, está formada por anticipaciones, expectativas y predicciones. Refiriéndonos primeramente a las predicciones habremos de decir que en función del tipo de empresa, serán considerados a costo, mediano o largo plazo, con periodos de tiempo que correspondan a cada situación, aunque la mayoría de las veces se considerará como plan a corto plazo aquel que comprenda un periodo entre cinco y diez años.

Generalmente las predicciones dentro del área de

recursos humanos se inician con los actuales programas de formación de personal o tablas de provisión de personal, que resumen el número de puestos dentro de la organización, los nombres de los mismos y el número de candidatos para cada caso; presumiblemente los nombres de los puestos están ligados a sus descripciones, señalando sus especificaciones y deberes, de una manera ponderada que a su vez señale el mínimo de puntuación requerida.

Los métodos para predecir sucesos futuros pueden ser tan variados como la capacidad profesional del que las realice; dentro de los métodos más comunes podemos señalar:

- Cuantificación
- Análisis estadísticos
- Modelos matemáticos
- Adivinanzas, y
- Opiniones, ... algunas de ellas basadas en tendencias.

La planeación de reemplazos cuando se dirige a personal administrativo, generalmente implica predicciones relativamente sencillas, ya que busca establecer dichas necesidades, suponiendo sólo cambios menores en los puestos; no así las predicciones de los requerimientos

futuros para trabajadores especializados que implica consideraciones tanto de calidad, como de cantidad.

Eric W. Vetter describe el proceso de planeación de recursos humanos en detalles, enfatizando la importancia de medir los requerimientos en prospectos, así como el predecir, controlar y evaluar sus actividades, lo podemos señalar en la siguiente tabla.

	1. Análisis Inventario Empleo Productividad		Reclutamiento y selección Colocación Modelos de <u>mo</u> vilidad Retiros	
Predicciones económicas	Organización	Aprobación de alto <u>ni</u> vel gerenc- cial	Compensación Entrenamiento y desarrollo- Planeación de organización. Apreciación e identificación	Control y Evaluación
Objetivos de organi- zación	2. Total de EH Predicción			
Planes es- tratégicos	3. Predicción Unitaria de EH	Objetivos- y políti-- cas de EH	Sistemas de <u>in</u> formación Investigación	
	4. Acuerdo <u>pre</u> supuestal			
	5. Estimaciones de EH admi-- nistrativa			
	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV

En la administración de recursos humanos, la tendencia de las características y carreras de los trabajadores puede tener un impacto muy importante sobre el reclutamiento, selección, entrenamiento o compensación del mismo.

A continuación señalaremos un formato personal para predecir las tendencias en la administración de personal/relaciones industriales/administración de energía humana.

DIRECCIONES: USE UNA FLECHA PARA INDICAR LA DIRECCION QUE USTED PREDICE PARA LOS SIGUIENTES 5 AÑOS:

Dirección I. Tendencias relacionadas con los trabajadores y las carreras de los trabajadores.

-
- _____ 1. Número de personas en la fuerza de trabajo.
 - _____ 2. Proporción de varones en la fuerza de trabajo.
 - _____ 3. Edad promedio de los miembros de la fuerza de trabajo.
 - _____ 4. Nivel de educación promedio de los miembros.
 - _____ 5. Proporción de empleados (contra patrones y trabajadores libres).

- _____ 6. Proporción de trabajadores libres.
- _____ 7. Nivel promedio de habilidad.
- _____ 8. Productividad promedio en horas/hombre.
- _____ 9. Nivel de sueldos y salarios reales (poder de compra).
- _____ 10. Proporciones en la nómina pública.
- _____ 11. Movilidad del trabajador, o sea posibilidad de cambiar de trabajo.
- _____ 12. Proporción de desempleados y de personas buscando trabajo.

II. Tendencias en la Organización y Administración.

A. En las empresas y en las dependencias gubernamentales.

- _____ 1. Tamaño promedio de negocios y dependencias.
- _____ 2. Proporción de ejecutivos.
- _____ 3. Proporción de gerentes intermedios.
- _____ 4. Niveles de supervisión y administración.
- _____ 5. Efectividad de las comunicaciones organizacionales.
- _____ 6. Centralización de autoridad y de formulación de políticas.

- _____ 7. Oportunidades para toma de decisiones por parte de los empleados.
- _____ 8. Competencia especializada de los administradores.
- _____ 9. Movilidad de administradores, posibilidad de cambiar de empresa.
- _____ 10. Provisión de "credenciales" para administradores (certificados, licencias).

B. En los sindicatos y la negociación colectiva.

- _____ 1. Aceptación y apoyo público a la negociación colectiva.
- _____ 2. Miembros de sindicatos, como proporción a la fuerza de trabajo.
- _____ 3. Negociación colectiva de trabajadores de oficina.
- _____ 4. Negociación colectiva de empleados de gobierno.
- _____ 5. Negociación colectiva de administradores.
- _____ 6. Proporción de los miembros de todos los sindicatos afiliados a la AFL-CIO.
- _____ 7. Interés sindical acerca de la seguridad en el trabajo.
- _____ 8. Sindicatos revolucionarios-radicales.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- _____ 9. Influencia sindical en la política.
- _____ 10. Negociación de las empresas a través de asociaciones patronales.
- _____ 11. Contratos de trabajo a largo plazo (3-5 años).
- _____ 12. Pactos de "ayuda mutua" entre patrones (como en las líneas aéreas, periódicos).

III. Tendencias en el papel del gobierno.

- _____ 1. Reglamentación de salarios incluyendo "guías" y salarios mínimos.
- _____ 2. Reglamentación de horarios de trabajo.
- _____ 3. Reglamentación de los sindicatos en la negociación colectiva.
- _____ 4. Reglamentación para los patrones en la negociación colectiva.
- _____ 5. Niveles de beneficios públicos - desempleo, pensiones, etc.
- _____ 6. Participación del gobierno en las negociaciones.
- _____ 7. Requerimientos de arbitraje obligatorio.
- _____ 8. Apoyo y dirección en el entrenamiento y reentrenamiento de los trabajadores.
- _____ 9. Ayuda en guía vocacional y para encontrar trabajo.

- _____ 10. Uso de programas de desarrollo administrativo en los servicios públicos.

IV. Tendencias en las prácticas, programas y técnicas.

- _____ 1. Duración de la semana de trabajo.
_____ 2. Otros empleos, además del principal.
_____ 3. Cantidad de vacaciones pagadas y días festivos.
_____ 4. Prestaciones de fin de semana para empleados.
_____ 5. Prestaciones de fin de semana para administradores.
_____ 6. Actividades políticas de los sindicatos.
_____ 7. Actividades políticas de los empleados y administradores.
_____ 8. Uso del arbitraje en la solución de quejas.
_____ 9. Uso del arbitraje en los acuerdos contraactuales.
_____ 10. Negociación colectiva en la industria.
_____ 11. Pruebas de selección para los empleados.
_____ 12. Pruebas de selección para los administradores.
_____ 13. Terceras partes neutrales en la negociación.
_____ 14. Programas de desarrollo administrativo-externos.

- _____ 15. Programa de desarrollo administrativo-domésticos.
 - _____ 16. Calificación o apreciación formal del personal.
 - _____ 17. Encuestas sobre la moral de los empleados.
 - _____ 18. Planes de salarios incentivos, pago por pieza.
 - _____ 19. Coalición en las negociaciones colectivas.
 - _____ 20. Participación de utilidades.
 - _____ 21. Sistemas PERT, OR, LP, etc.
 - _____ 22. Promoción desde adentro.
 - _____ 23. Salarios para los trabajadores de producción.
 - _____ 24. Sueldos basados en experiencia y educación, curvas de madurez.
 - _____ 25. Ajustes de compra parcial por desplazamientos tecnológicos.
 - _____ 26. Participación de terceras partes de la negociación de contratos.
-

2. Podemos señalar que para poder realizar una programación adecuada, se debe empezar con el levantamiento de un inventario de las capacidades de nuestro personal.

La programación debe identificar las fuentes de reclutamiento y en la medida de las necesidades, ordenar el

entrenamiento apropiado, a fin de lograr el desarrollo; esta función en sí, es el proceso que descubre, identifica, prepara y proporciona oportunamente los elementos necesarios para evitar desvíos en nuestros objetivos.

Se deberá aplicar tanto al personal existente como a los candidatos reclutados, tomando en cuenta las condiciones de empleo que afectan el reclutamiento y la retención, las políticas internas, etc., que propicien oportunidades para el autodesarrollo; así mismo, la programación deberá contemplar la actualización de objetivos, de necesidades y de fuentes, para cubrir los mismos, evitando caer en la obsolescencia y en deterioro de los proyectos.

AVANCE DE LA PLANEACION.

Para medir el avance de los planes en la programación, podemos contar con tres técnicas principalmente: PERT, CAMINO CRITICO Y BALANCEO DE LINEAS, que explicaremos más adelante.

Dentro del seguimiento de la programación, algunas etapas pueden ser algo más que simples eventos o logros, pueden ser obstáculos y puntos de decisión; las técnicas que mencionamos son:

- PERT (Program Evaluation and Review Technique): expresada en términos de eventos, generalmente representados por círculos y actividades representadas por flechas.

Los eventos marcan las metas intermedias que provocarán la consecución de los objetivos y las actividades (medidas en términos de tiempo) nos indican el lapso requerido para cada proceso, expresado con las reglas TE, que significan TIEMPO ESPERADO Y/O ESTIMADO, por ejemplo:

$$2 \text{ ----- TE = 90 ----- } 3$$

Los números 2 y 3 representan los eventos de inducción y capacitación, así como la flecha representada los procedimientos que han de seguirse en un tiempo esperado de 90 días.

Los eventos por consiguiente son la terminación de las actividades.

El sistema PERT hace evidentes las relaciones entre los eventos planeados; la planeación no es simplemente cuestión de sumar intervalos de tiempo de todas las actividades (ciertos eventos deben esperar la terminación

de varias actividades), ya que algunos de estos eventos disparan varias actividades en lugar de un proceso sencillo.

La incidencia de dos o más actividades sobre un evento sencillo es conocida como "función o atadura" y cuando un evento sencillo incide en varias actividades es conocido como "rompimiento o despliegue".

La técnica en sí, identifica los objetivos finales, los eventos esenciales, sus interrelaciones e interdependencias y estima el tiempo para cada actividad.

Normalmente el proceso de planeación se inicia con el objetivo final y trabaja hacia atrás hasta el punto de partida. El diseño total muestra los eventos que deben proceder a cada submeta y el objetivo final, las actividades que se requieren para llegar a cada evento y el tiempo esperado que se necesita para cada actividad.

El tiempo estimado se establece estadísticamente de la siguiente manera:

$$TE = \frac{TO + 4 TM + TP}{6}$$

TE = Tiempo estimado

TO = Tiempo óptimo

TM = Tiempo medio

TP = Tiempo pésimo.

- TECNICA DEL CAMINO CRITICO: El diagrama PERT nos permite identificar el camino crítico que se requiere para terminar todas las submetas y lograr el objetivo, así como para facilitar la estimación de costos, por lo tanto el camino crítico nos sirve para determinar tiempos y costos.

Las dos técnicas anteriores son combinadas y utilizadas frecuentemente en la planeación de recursos humanos, ya que pueden ayudar a definir los pasos esenciales que deberán darse hacia los diferentes objetivos relacionados con dichos recursos. Esta combinación de ambas técnicas, conocida también como "PERT/CPM", puede sugerir las fechas de iniciación así como ayudar a identificar los costos potenciales cuando son necesarios los programas de emergencia; en otras palabras, esta técnica combinada pone en estado de alerta a los administradores con respecto al significado crítico de una identificación oportuna del potencial de planeación, anticipando el reclutamiento de trabajadores altamente especializados.

- BALANCEO DE LINEA: Es una técnica administrativa que se utiliza para la solución de problemas de asignación de eventos para dos o más actividades que deben programarse simultáneamente y desarrollando cada una función específica.

La dificultad consiste en conocer la capacidad real de los recursos humanos y técnicos con que se cuentan, a fin de que la asignación sea óptima dejando de provocar demoras.

Ejemplo: se tienen que elaborar veinte cartas primeramente y un informe "X" al mismo tiempo, si contamos con dos secretarías y sabemos que cada una de ellas es eficiente en mecanografía (A), y la otra en taquigrafía (B); deducimos que (A) pasaría en mecanografía el informe "X" y (B) tomaría el dictado de las cartas. Como última parte (A) ayudaría a (B) en la mecanografía faltante.

LA PLANEACION POR OBJETIVOS Y RESULTADOS.

Hoy en día todo el mundo habla libremente de objetivos, metas, estrategias y resultados, la planeación por objetivos se ha convertido en el tema de todos los especialistas (asesores) ejecutivos o funcionarios, que pasan gran parte de su tiempo examinando y volviendo a

examinar las técnicas y principios de esta etapa del proceso administrativo, esperando de ella fervientemente la resolución de todos sus problemas.

Deberá entenderse que la planeación no mostrará sus resultados de inmediato, sino que habrá de tomar su tiempo a fin de satisfacer los requisitos de una buena teoría y técnica administrativa.

De la capacidad para prever situaciones y analizar - los acontecimientos presentes, dependerá el éxito de la planeación.

El presente tema pretende proponer una técnica que permita la correcta aplicación de la administración por objetivos en las organizaciones; ahora bien, para evitar al máximo los fracasos que pudieran desestabilizar a las organizaciones en la implantación de la administración por objetivos, se deben llevar a cabo tres pasos primarios:

1 - Paso No. 1. Definir el propósito y misión de la Empresa: todas las organizaciones deben reflexionar sobre la interrogante de ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?.

- Paso No. 2. Establecer los objetivos: definir los de cada área funcional, en relación con el objetivo global de la empresa, mantenerlos funcionando en forma subordinada y equilibrada.

- Paso No. 3. Planear estratégicamente: es decir, convertir los objetivos en estrategias, concentrando en éstas los recursos, porque no se tendrá ese plan hasta no haber asignado el personal y dinero necesario.

Concretamente podemos decir que este plan consiste en tomar ahora las decisiones oportunas que nos lleven al éxito de mañana, es el último paso de la planeación y del proceso de reflexión sobre la dirección que deberá seguir la empresa.

A su vez, deberán cuidarse análogamente tres puntos:

- Punto No. 1. Rendimiento económico.
- Punto No. 2. Productividad del personal y eficacia.
- Punto No. 3. Beneficio común (empresa-comunidad-medio ambiente).

La mayoría de los planes se efectúan tomando como principal meta las máximas utilidades posibles, sin embargo,

en la planeación por objetivos se recomienda comenzar con el costo de capital como principal meta, es decir, cuánto necesitamos para cubrir los riesgos originales y después cuánto necesitamos para cubrir los riesgos subsecuentes.

Una vez alcanzado el objetivo de una fase, se deben proponer metas y retos con un mayor grado de dificultad, motivando de esta manera al personal para no caer en la rutina.

Cuando no pueda enfrentarse a una persona con un reto dentro de sus funciones, deberá orientársele hacia otras actividades y funciones hasta el límite de su capacidad.

Entre las dificultades que enfrenta la planeación por objetivos desde el punto de vista social, se encuentra la de tener que conocer exactamente lo que se requiere de cada individuo, aislada y colectivamente en bien de la organización, además y desde otro ángulo, lograr que cada uno de los objetivos se sucedan con las prioridades marcadas o simultáneamente, para de esa manera iniciar la retroalimentación.

Una vez concluidos los primeros círculos, podremos

definir patrones o estándares que funcionen como indicadores para determinar el grado de eficacia obtenido, siempre entendiendo que los planes no deberán tomarse como una camisa de fuerza, sino con base en la retroalimentación, poder corregir a tiempo en función de la realidad que constantemente sufre modificaciones, haciendo partícipes de las metas globales a cada trabajador que intervenga en los procesos y explicándole que es lo que se espera de él, en que tiempo y enfrentándolo de una manera amplia a su presente y futuro.

Se deberá entender que existe una planeación a corto y otra a largo plazo, en donde en la primera se verán casi exclusivamente los esfuerzos y en la segunda se obtendrán los resultados.

Dentro de la planeación común, se aplica normalmente una supervisión de tipo directo, no así en la planeación por objetivos en donde ésta es mínima y de tipo indirecto.

Como medida recomendable en la planeación por objetivos, la organización deberá plantearse los siguientes cuestionamientos:

- ¿El objetivo que buscamos está siendo llevado a

cabo por la cantidad correcta y el tipo adecuado de personas?

- Estamos utilizando bien a nuestra gente?

- Tenemos a la gente adecuada para cubrir nuestras necesidades?.

Con el fin de mejorar la objetividad de los planes de provisión de recursos humanos, algunas compañías están generando listas de computación para determinar el complemento de personal que requerirán, incluyendo los movimientos, "desgastes" y adquisiciones del exterior.

Deberá procurarse que independientemente de los niveles jerárquicos existentes, se lleven a su terminación los proyectos, es decir que éstos sean institucionales y no personales, debiendo en un momento dado, ajustar al empleado con el plan y no al proyecto con el individuo.

1 La identificación con los objetivos de la empresa propiciará que exista una continuidad en las actividades hasta llevarlas a su mejor realización; en este momento la organización deberá cuestionarse sobre si existe o no la cantidad de reservas calificadas que demandan nuestros

objetivos en sus puestos claves.

Tradicionalmente esta incógnita ha sido contestada a través de organigramas de reemplazo, identificando posibles sucesores para los niveles ejecutivos claves; más adelante se hará una descripción más detallada de éstos, pero por el momento baste mencionar que entre sus cualidades están la de contener datos como: evaluaciones, descripciones y otros de tipo personal como: la edad, sexo, antigüedad en el puesto, etc..

ORGANIGRAMAS DE REEMPLAZO.

El organigrama de reemplazo es una modalidad de los organigramas generales de las empresas o instituciones, nos permite determinar no sólo los puestos y sus responsables, sino a sus posibles suplentes.

Podemos calificar a esos suplentes de acuerdo a su rendimiento, mismo que nos permite establecer la proximidad para ocupar "X" puesto vacante, calculándose con base en los análisis y valuaciones de puestos, así como en la calificación de méritos. Existen dentro de la gama de calificaciones para posibles suplentes desde el "rechazo", el "poco recomendable", el "muy recomendable", hasta el que

puede ocupar el cargo de inmediato o "apto". Mac Beth, autor norteamericano presentala siguiente tabla o escala de calificaciones y un ejemplo de como pudieran integrarse en un organigrama general:

Línea de comunicación
con superiores

PUESTO	GERENTE DE MERCADO- TECNIA	47	EDAD ACTUAL RENDIMIENTO
OCUPANTE ACTUAL	F.C. Jones		POTENCIAL
REEMPLAZANTES POTENCIALES	A.B, Smith S.T. Perry		ACTITUD PA- RA EL REEM- PLAZO

Línea de comunicación
con subordinados.

CLAVE DE VALUACION PARA ORGANIGRAMAS

RENDIMIENTO	POTENCIAL
No aceptable	Sin potencial adicional
Bajo de promedio	Sin potencial inmediato
Promedio	Listo promoción en 5 años
Sobre el promedio	Listo para promoción en 3 años
Sobresaliente	Listo para promoción en 1 año
Excepcional	Listo para promoción de inmediato

LA POSICION ACTUAL - AUDITORIA DE GERENCIA

GERENTE GENERAL 63
A Brookes
S.W. Smith

GTE. DE INVESTIGACION Y DESARROLLO 62
C.F. Jones
J.E. Hewitt

GERENTE PRODUCCION 49
S.W. Smith
N.G. Mullins

GERENTE DE VENTAS 59
S.N. Peters
J.E. Haining
P.R. Barber

GTE. DE ADMON. 45
A.B. Smith
A. Graham

GERENTE DE AREA A
J.E. Haining

GERENTE DE AREA B 31
P.R. Barber

JEFE DE INVESTIGACION 30
Dr. J.E. Hewitt

JEFE DE DESARROLLO 58
P.R. Barber

ING. PRODUCCION 35
N.G. Mullins
P.A. Guest

GERENTE DE AREA C
A. Andreus

CONTADOR DE COSTOS
A. Graham

SUPERINTENDENTE DE PRODUCCION 48

GERENTE DE AREA D 27
H.J. Johnson

ASISTENTE PERSONAL 27
N.J. Brown

GERENTE DE AREA E 50
G. Jackson

GTE. DE CUENTAS PERSONAL 51
P. Fitch G. Franks

PRONOSTICO DE LA POSICION A UN AÑO

GERENTE GENERAL 64
A. Brookes

GERENTE GENERAL DELEGADO 50
S.W. Smith

GTE. DE INVESTIGACION 63
Y DESARROLLO
J.F. Jones

GERENTE PRODUCCION 36
N.G. Mullins
P.A. Guest
J. Jennings

GTE. MERCADOTECNIA 60
S.N. Peters
J.E. Haining
P.R. Barber

GTE. FINANZAS 46
A.B. Smith
P. Graham

GERENTE AREA A 54
J.E. Haning

JEFE DE 31 JEFE DE 59
INVESTIGACION PRODUCCION
J.E. Hewitt P.A. Duig

GERENTE AREA B 32
P.R. Barber

GTE. 32
PERSONAL
G. Franks
A. Graham

ING. DE 49 ENCARGADO 28
PRODUCCION INVESTIGACION
P.A. Guest M.J. Brown

GERENTE AREA C 47
A. Andrews

GERENTE AREA D 29 CONTABILIDAD 44
H.J. Johnson DE COSTOS
A. Graham

SUPERINTENDENTE 35 ING. DE 49
DE PRODUCCION PLANTA
J. Jennings T. Griffiths

GERENTE AREA E 51
G. Jackson

ASISTENTE 28
PERSONAL
P. Ransom

GERENTE DE
CONTABILIDAD
Y ADMON.
P.P. Fitch

PRESUPUESTOS.

"Es la expresión formal de los planes, objetivos, políticas y metas, establecidos anticipadamente por la administración en un enfoque global para la empresa, considerada como un todo y en uno individual para cada componente de la misma".

Podemos hablar de los presupuestos como una expresión de los planes de la empresa respecto a la utilidad a alcanzar y la forma en que se va a obtener.

Para ejercer un buen control de los presupuestos, deberán haberse establecido primeramente los objetivos, las metas y políticas, dentro de una estructura de organización clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad, todo eso captado en un sistema de información generalmente de tipo contable y que nos proporcionará la información más relevante, consistente y oportuna.

En la mayoría de los casos, los presupuestos son elaborados para periodos anuales, conteniendo reportes que comprendan intervalos regulares mensuales, a través de los cuales se mide el avance de cada área de responsabilidad a

cargo de cada Ejecutivo y que nos permiten detectar generalmente a tiempo las desviaciones y corregir los rumbos hacia el objetivo original.

Podemos mencionar como características de un modelo de reporte las siguientes:

- Estar completos. La omisión del registro de operaciones puede conducir a un resultado incorrecto, provocando malas decisiones en los ejecutivos.
- Ser precisos. Aún cuando en las grandes organizaciones son generadas en forma electrónica, existirán empresas en donde aun sean elaborados en forma manual, en este caso se deberá tener especial cuidado de no cometer errores aritméticos.
- Ser oportunos. Un reporte para "X" periodo deberá expedirse tan pronto como haya acabado el mismo, para que de esta manera puedan ser tomadas las decisiones directivas o correctivas con la mayor oportunidad.

Cualquiera que sea la información que recibimos y su fuente, ésta deberá ser evaluada en cuanto a su repercusión sobre nuestros planes o resultados. La preocupación clave será la de determinar el curso de acción recomendable a la luz de las nuevas que se han recibido.

A continuación mencionaremos algunas de las ventajas y limitaciones de la aplicación de los presupuestos:

VENTAJAS:

1. Obliga a tomar en consideración las políticas básicas de la empresa.
2. Fija las responsabilidades de los diferentes elementos que intervienen en la organización.
3. Fija metas definidas, obligando a todos los miembros de la organización a participar en el establecimiento de las mismas en forma coordinada y armónica.
4. Obliga a la administración a planear el uso más económico de sus recursos.
5. Permite conocer los grados de eficiencia en la realización de los objetivos alcanzados.
6. Obliga a la administración a analizarse periódicamente.

LIMITACIONES:

1. Se basan en estimaciones y por lo tanto están sujetas a desviaciones y rectificaciones.

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO.

I. PLANEACION

Camino a seguir, con unificación y sistematización - de actividades, de acuerdo con objetivos.

1. Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

II. ORGANIZACION

Estructuración técnica entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad.

2. Adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.

III. COORDINACION

Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.

3. Compaginación estrecha-coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan -- con los objetivos.

IV. CONTROL

Medidas para apreciar si - los objetivos y planes se están cumpliendo.

4. Comparación entre los - presupuestos y los resultados habidos.

V. DIRECCION

Función ejecutiva para --- guiar e inspeccionar a los subordinados.

5. Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión-de conjunto.

CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

I. En cuanto a su formulación

1. Adaptación al tipo de -
empresa

2. Planeación Hacia un -
objetivo -
definido.

Coordinación

De funcio-
nes

Control

a) Seccionar en tantas --
partes, como responsa-
bles en función haya -
en la empresa, con au-
toridad precisa e indi-
vidual de los interesa
dos en el control y --
cumplimiento del presu-
puesto, de tal forma, -
que cada área de res--
ponsabilidad debe es--
tar controlada por un-
presupuesto.

b) Los presupuestos deben
operar dentro de un me-
canismo contable, para
que sean fácilmente --
comparables, con el --
fin de compararlos con
lo operado, determinar
y analizar las varia--
ciones.

c) No deja oportunidad a
malas interpretaciones
o discusiones.

d) Elaborar los presupe-
stos en condiciones de-
poder ser alcanzables.

II. En cuanto a su presentación

1. De acuerdo con normas -
contables y económicas.

III. 1. Elasticidad

Flexibilidad

2. Criterio

2. La ejecución del plan presupuestal no opera automáticamente.
3. Requieren trabajo adicional de oficina, que a su vez incrementa los costos.
4. Requieren de tiempo para ponerlos en práctica y los resultados no son inmediatos.

COSTO DE SELECCION.

Hemos querido referir el siguiente tema a los costos de selección en que incurren las empresas al tratar de elegir a sus candidatos de una manera más profesional, ya que la buena o mala decisión que se tome al inclinarse por uno u otro candidato, depende de la información que poseamos de ellos, puesto que si dicha información es completa y objetiva estaremos más cerca de tomar una buena decisión.

Existen cinco etapas dentro del proceso de selección de los candidatos, las cuales son:

- A) Entrevista previa
- B) Entrevista formal

- C) Exámenes y entrevista psicotécnica
- D) Investigación socio-económica
- E) Exámenes médicos.

Resulta obvio que estas cinco etapas nos provocan costos, los cuales pueden ser tomados en consideración desde dos puntos de vista:

Alternativa 1. Costos variables: Son aquellos que el organismo no tenía presupuestados, que se presentan en forma inesperada y que requieren de una solución inmediata para mantener el buen funcionamiento de dicho organismo.

Ejemplo: Las empresas experimentan con cierta frecuencia rotación de su personal en puestos claves o no; el costo de selección en este caso se refiere a que tenemos que recurrir a algunas empresas de asesoría en recursos humanos o agencias de colocaciones.

Estas empresas cobran precisamente por proporcionar el servicio de reclutamiento y selección de candidatos y dicho cobro nos representa a nosotros un costo variable.

Las tarifas establecidas para estos cobros fluctúan dependiendo el tipo de personal que se desea contratar. (Ver cuadro 1).

104

105

A continuación exponemos un cuadro de las Tarifas de Servicio.

El cargo por los servicios prestados se hará según el sueldo mensual de las personas que sean contratadas por la empresa.

SUELDO	\$ CARGO POR CONTRATADO
Menor a 12,000	10,000
12,001 a 20,000	20,000
20,001 a 30,000	30,000
30,001 a 60,000	10% del ingreso anual (base 12)
60,001 a 80,000	15% del ingreso anual
80,001 a 110,000	20% del ingreso anual
110,001 en adelante	25% del ingreso anual

Dicho cargo por contratado contempla los siguientes servicios prestados a la empresa: presentación de 3 candidatos por vacante (dentro de las características marcadas en la forma "Requisición de Personal").

Si no se realiza la contratación o si existe algún excedente en la cantidad de servicios prestados con respecto a los contenidos en el cargo por contratado, éstos se cobrarán según la tarifa de servicios parciales adicionales.

La evaluación psicológica de candidatos se cobrará como servicio adicional.

TARIFAS DE SERVICIOS PARCIALES O ADICIONALES

SERVICIO	\$ COSTO POR SERVICIO
PRESENTACION DE CANDIDATOS	
SUELDO MENSUAL A PAGAR	
Menor a 12,000	5,000
12,001 a 20,000	8,000
20,001 a 30,000	10,000
30,001 a 60,000	12,000
60,001 a 80,000	15,000
80,001 a 110,000	18,000
110,001 en adelante	20,000

SERVICIO	\$ COSTO POR SERVICIO
Información de un registro	
Evaluación psicológica de candidatos	5,000
Ejecutivos	20,000 (Batería y Cleaver)
Profesionistas	18,000 (Batería y Cleaver)
Supervisores	15,000 (Batería y Cleaver)
Auxiliares, técnicos y secretarías	12,000
Obreros y personal de servicio	5,000 a 10,000
Cleaver (Independiente)	5,000

El cargo por candidatos presentados se hará en base a la media del sueldo mínimo máximo mensual que se pretende ofrecer. Los expedientes se facilitan por un periodo máximo de 20 días hábiles.

Los gastos propios del candidato(s) específico(s) se harán en forma directa a la empresa solicitante (viajes, atenciones especiales, largas distancias, etc.).

Los servicios no incluidos en el presente sistema, se negociarán, según el caso.

106

Alternativa 2. Costo fijo: Es aquel que se encuentra presupuestado realizar en un tiempo establecido y que no fluctúa durante dicho periodo.

Ejemplo: Si la rotación que experimenta un organismo es continua, es conveniente contratar una persona que se encargue del reclutamiento y la selección de candidatos para nuestras vacantes, mismo que percibirá un sueldo establecido.

NIVEL DE COMPETENCIA EN EL MERCADO.

Toda organización se desenvuelve en el ámbito social y busca participación logrando objetivos que se propone de antemano. Esto conduce a conceptualizar la interrelación que existe entre el individuo que incluye en la organización y ésta que se dinamiza en el contexto social. Ambos se apoyan para lograr objetivos; sin embargo, existen niveles de adaptación y en este sentido el trabajo como es esfuerzo dirigido a la realización de un objetivo se adaptará el contexto en donde la organización se desarrolló necesitando ser medido, controlado y evaluado, en función de su papel con el organismo social para así, conocer su contribución al trabajo.

En forma casi invariable, la valuación de puestos es parte de un programa de sueldos y salarios, cuyo objetivo básico en este sentido es el de establecer una relación interna equitativa de sueldos. Dentro de las negociaciones colectivas, los dirigentes de las organizaciones y sus empleados, recurren con frecuencia para fijar sus posiciones, a comparaciones con los sueldos existentes en otras organizaciones.

Se recurre a tales comparaciones, ya sea con objeto de garantizar el mismo salario a trabajos aproximadamente iguales o equivalentes según ciertas normas, o bien para mantener o establecer sus diferencias en las remuneraciones que se consideren justificadas.

La técnica de valuación de puestos encuentra su aplicación cuando se trata de resolver los problemas de equidad relativa que plantea la determinación de salarios, esto facilita la justa remuneración para cada empleado, tomando en cuenta sus características personales, así como las características del puesto.

Es importante destacar que cualquier organización requiere contar con una política de sueldos y salarios que le permita tener una competitividad determinada. Tenemos que hay ciertas empresas que tienen sueldos y salarios muy

superiores a los que hay en el mercado, permitiéndoles tener una posición más ventajosa ya que cuentan con personal mejor preparado y provocando una rotación de personal, siendo lo contrario en aquellas empresas donde los sueldos son inferiores al mercado, teniendo como repercusión a empleados con un nivel bajo de preparación y existiendo una rotación de personal muy alta.

3.7.3. Reclutamiento

3.7.4. Selección (Técnicas de)

Existen diferentes técnicas para reclutar y seleccionar personal en función de las características de cada empresa; sus recursos, necesidades y giro de la misma, habrán de determinar aquellas que deban utilizarse en cada caso.

Prever a la organización del mejor elemento humano y seleccionar de entre ellos al candidato idóneo que cubra los requerimientos de las descripciones de puestos, con una batería de pruebas psicológicas, psicotécnicas, entrevistas, etc., será el objetivo a alcanzar en una buena administración de recursos humanos.

Mencionaremos en el transcurso de este capítulo las fuentes internas y externas del reclutamiento, así como las técnicas más comunes de selección de personal.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EJECUTIVO Y OPERATIVO.

Definición de Ejecutivo.

Es aquel que dicta las políticas a seguir en las organizaciones, determinando los pasos que deberán llevar a cabo aquellos que se encuentren incluidos en el concepto de personal operativo y analizando sus resultados con el fin de corregir las desviaciones con el plan original. Dependiendo de la magnitud de cada empresa, serán denominados como: jefes, gerentes, coordinadores, directores, etc., y éstos deberán mantener la coordinación en sus respectivas áreas.

Las empresas enfrentan un serio problema al tratar de conseguir este elemento humano tan importante, atribuible entre otros a los siguientes factores:

- a) Una deficiente estructura educacional
- b) Incipientes programas de capacitación.

c) Altos índices de rotación.

a) Nuestro sistema académico adolece de una eficiente planeación vocacional, es decir, de orientar las inquietudes estudiantiles hacia áreas técnicas, científicas y humanísticas, que se encuentran desiertas en nuestros Centros de Educación Superior y en nuestras universidades, por no conocer lo que consituye una variedad de especialidades, no sólo en cuanto a su posibilidad de realización personal, sino como respuesta a múltiples problemas de orden social. Ultimamente se ha tomado conciencia de esta deficiencia, provocando el surgimiento de carreras nuevas que el crecimiento del país demanda con eminente premura para soportar su desarrollo con una base sólida y firme.

b) En los últimos años que se ha acentuado la preocupación por la casi nula capacitación a los trabajadores, misma que originaba el estancamiento de la empresa y de su personal, no permitiendo que se escalaran niveles jerárquicos superiores por no cumplir con los más elementales requisitos.

Dicha preocupación trajo la necesidad de elevar a precepto constitucional la reglamentación de la capacitación en México y de promover una serie de organismos encargados a cubrir este hueco.

- c) En las carreras de casi todas las personas, sean profesionales, técnicos, etc., llega el momento de cambiar de trabajo al menos de contemplar la posibilidad de la superación en todos los aspectos, esto aunado a la gran demanda de elementos responsables que existe en las empresas, propicia un muy alto índice de rotación.

El reclutamiento de personal ejecutivo se ha especializado de tal forma que se requiere de preparación y conocimiento profundo de las necesidades de cada empresa, así como de la situación actual del mercado laboral.

Para captar el recurso humano ejecutivo contamos con fuentes internas y externas, teniendo técnicas tan diversas como la calidad del personal que requerimos; así pues, trataremos de enunciar las más frecuentes y que por lógica proporcionan los mejores resultados.

Fuentes internas:

- Propios empleados. Es el concepto de poseer un reclutador en cada empleado, ya que éste se encargará de proponer nuestras vacantes a sus amigos y conocidos.
- Banco de datos. Es el archivo de currículos que se ha podido captar a través de otras técnicas de reclutamiento y que se ha clasificado correctamente.
- Promociones, transferencia. Es el concepto de planeación y previsión del desarrollo de recursos humanos.

Fuentes externas:

- Periódicos. Permite que sean anunciadas las vacantes en forma masiva, es uno de los medios más efectivos para reclutar personal ejecutivo, ya que a excepción de algunos periódicos especializados (en deportes, nota roja, etc.), es el tipo de personal el que dedica más tiempo a leer el periódico y buscar más oportunidades.

- Reclutamiento directo (pirateo). Consiste en acudir directamente a donde se encuentra nuestro candidato, en función de un perfil determinado de "X" puesto.

Las cinco técnicas antes mencionadas son las más utilizadas para reclutar personal ejecutivo, ya que generalmente han proporcionado los resultados esperados al utilizarlas.

Si bien es cierto que resulta fácil reclutar todo un ejército de candidatos con aspiraciones ejecutivas, también resulta cierto que debemos llevar a cabo, mediante un plan definido de selección, una minuciosa entrevista, así como la aplicación de "tests" para conocer las características, capacidades y cualidades de los candidatos y sondear los motivos por los que se desea cambiar su actual situación.

Los aspectos que deberán evaluarse principalmente en una entrevista previa de selección para personal ejecutivo, son los siguientes:

1. Seguridad en sí mismo.
2. Logros obtenidos en su vida profesional.
3. Interés por ingresar a la organización.

4. La exageración que haga de su imagen.
5. El apoyo de tests psicológicos (matriz de selección).

Una vez seleccionados los candidatos viables a ocupar la vacante, se puede proceder a hacer un ofrecimiento concreto y a satisfacer el grupo de funciones sin titular, si ambas partes se encuentran de acuerdo.

PERSONAL OPERATIVO.

Es aquel que realiza las actividades prácticas necesarias para el cumplimiento de las decisiones emanadas de los ejecutivos, en este rubro quedan incluidos entre otros niveles: las secretarias, técnicos, empleados administrativos, obreros, etc..

Al igual que con el reclutamiento de personal ejecutivo, para el operativo podemos utilizar fuentes internas y externas; internamente por medio de cartelones colocados estratégicamente dentro de la empresa para que los trabajadores lo comuniquen a sus amigos y conocidos, o bien usando entre otras posibilidades la cartera de candidatos.

Externamente podemos utilizar los siguientes medios: llamadas telefónicas (excluyendo a los obreros), anuncios en radio, revistas, periódicos, intercambio entre empresas, agencias de colocación, etc..

En el proceso de selección y para que éste sea más confiable, se deben realizar ciertos exámenes psicológicos de acuerdo al nivel de candidato que estemos seleccionando, acompañados con una entrevista.

En la matriz de selección que aparece a continuación, mostraremos los distintos tipos de exámenes aplicables a los diferentes niveles:

MATRIZ DE SELECCION

	SECRETARIAL	TECNICO	ADMINIS- TRATIVO	OBrero	EJECUTIVO
ARMY BETA	X	X	X	X	X
RAVEN	X		X		X
DOMINO	X		X		X
PERCEPCION	X		X		X
MEMORIA	X		X		X
NUMEROS	X		X		X
MECANOGRAFIA	X				
ORTOGRAFIA	X				
TAQUIGRAFIA	X				
A. REY		X		X	X
TURSTON		X		X	
RAZONAMIENTO		X			
WAIS	X	X	X		X
AUTOBIOGRAFIA			X		X
FAIRO			X		X
HABILIDAD MECANICA		X			

En estos exámenes podemos medir el coeficiente intelectual, la rapidez, precisión, destreza y la personalidad de los candidatos.

En estos exámenes no existe una definición puesto que su nombre nos dice todo.

Este examen mide la habilidad - concreta, abstracta y parte de su inteligencia.

Podemos medir la destreza, rapidez, metodología y habilidad.

En este examen podemos medir la personalidad en vigor, la toma de decisiones, introversión y - la extroversión.

En estos exámenes podemos observar la habilidad manual a un nivel secretarial.

ARMY BETA
RAVEN
WAIS
FAIRO
AUTOBIOGRAFIA

PERCEPCION
NUMEROS
RAZONAMIENTO

DOMINO

A. REY

TURSTON

MECANOGRAFIA
ORTOGRAFIA
TAQUIGRAFIA.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNAS Y EXTERNAS.

Podemos considerar dos grandes fuentes para reclutar personal en las empresas, las internas y las externas, siendo utilizadas en función de las necesidades y políticas de cada organización; a continuación habremos de enumerar algunas de ellas:

FUENTES INTERNAS

- Promociones
- Bolsa de trabajo.

FUENTES EXTERNAS

- Referencias o recomendaciones de empleados de la misma, o de otras empresas.
- Reclutamiento directo (pirateo).
- Candidatos espontáneos.
- Anuncios en periódicos.
- Folletos de la empresa o volanteo.
- Reclutamiento institucional.
- Bolsas de trabajo de asociaciones o cámaras empresariales.
- Prácticas profesionales.

FUENTES INTERNAS:

- Promociones. Se presentará este caso cuando un trabajador de la misma empresa cubra los requisitos de un puesto superior y sea promovido al mismo, generando a su vez otra vacante.

- Bolsa de trabajo. Será una fuente muy conveniente cuando se actualice constantemente y contenga los perfiles y estudios de solicitantes que reúnan los requisitos del puesto vacante.

FUENTES EXTERNAS:

- Referencias o recomendaciones de empleados de la misma, o de otras empresas. Es un recurso legítimo de allegarse personal, normalmente utilizado en áreas pequeñas de la organización por la cierta familiaridad que se presenta.

- Reclutamiento directo (pirateo). Se presenta en aquellos casos en los que el reclutador contacta al titular de un puesto específico en otra empresa, ya sea a base de terceros, telefonémas, etc., y le incita a abandonar su puesto con ofrecimientos de mejor sueldo, prestigio de la

organización, mayores prestaciones, etc., cabe decir que es considerado como poco ético a pesar de su gran frecuencia.

- Candidatos espontáneos. Como su nombre lo indica, son aquellos los que se presentan a las empresas de manera súbita, atraídos por la imagen organizacional, por algún rumor, etc., y que a no ser que encuadren en una vacante existente en el momento, habrán de enriquecer la bolsa de trabajo.

- Anuncios en periódicos. Este medio de reclutamiento es el más empleado y efectivo en sus resultados, señalaremos a continuación los principales tipos de anuncios que encontramos:

1. Anuncio ciego. Caracterizado por no tener el nombre de la empresa, provocando la posibilidad de que la persona interesada trabaje dentro de la misma.
2. Anuncio desplegado. A diferencia del anterior, que generalmente es colocado en secciones clasificadas, se localizará en lugares estratégicos, con el fin de llamar aún más la atención de los interesados.

- Folletos de la empresa o volantes. Algunas empresas los editan o distribuyen, señalando las posibilidades de empleo en la misma, sus actividades y datos genéricos.

- Reclutamiento institucional. Dirigido a escuelas o a empresas, siendo en este último caso, característica de los grupos de organizaciones que poseen bolsa de trabajo y que intercambian boletines sobre puestos vacantes, a fin de ser cubiertos preferentemente entre ellas mismas.

- Bolsas de trabajo de asociaciones o cámaras empresariales. Suelen ser de gran utilidad, ya que en muchos de los casos tienen servicios gratuitos, editando a su vez un boletín semanal o quincenal, con el resumen de la curricula de aquellos solicitantes, señalando además el sueldo que desean, su nivel escolar, etc..

- Prácticas profesionales. Generalmente dirigidas al sector público, tienen como objeto abastecer a los organismos del recurso humano a bajos costos con justificaciones de tipo social.

LA SELECCION DE CANDIDATOS.

Toda empresa se debe preocupar por obtener la mayor

eficiencia de sus trabajadores; pero no todas advierten que esto sólo se logra mediante una correcta selección de personal.

El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus aptitudes se siente descontento, el que desempeña una labor que no está de acuerdo con sus merecimientos personales, se siente víctima de una injusticia, y el que hace un trabajo incompatible con sus inclinaciones es presa del desaliento.

Para garantizar un nivel de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa, por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe, de tal manera que pueda de desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus capacidades.

Cuando no existe el análisis de puestos, se dificulta la adecuación hombre-trabajador-hombre, la selección de personal es ineficiente y los programas de

adiestramiento y desarrollo no cumplen su cometido.

Si bien el análisis de puestos se avoca al estudio de trabajo, considerando sus elementos constitutivos, definiéndolos concretamente y señalando los requisitos mínimos para la persona que lo ocupe, la selección científica de personal tiene que estudiar el otro elemento que interviene en la relación hombre-trabajo y que justamente es el hombre.

Las técnicas modernas de selección de personal procuran, mediante análisis científicos, imparciales y objetivos, encontrar la mejor correspondencia posible entre cada trabajador y la ocupación que se le señale.

Un trabajador cuya ineptitud no se ha determinado por no haberse contratado a través de un procedimiento de selección, convierte muchos gastos normales en pérdida irremediables, siendo causa probable de riesgos profesionales, desperfectos en la maquinaria, reclamaciones por despido que se hizo inevitable, tramitación de conflictos innecesarios, etc.. Si no se trata de un caso aislado, sino de un mal sistema por el que se admite a los trabajadores sin una selección previa, el daño se traduce en una enfermedad grave y general que padecerá la empresa.

Cuando una empresa carece de técnicas adecuadas de selección de personal, aparecen síntomas que ponen en peligro su estabilidad, citemos sólo algunos ejemplos: excesiva rotación de personal, sensible aumento en los costos de adiestramiento, baja eficiencia en el trabajo y duplicidad de funciones.

La selección, como su nombre lo indica, consiste en escoger la persona adecuada al puesto, para lo cual debe pretender:

- a) Reunir datos acerca de la persona y del puesto.
- b) Medir dichos datos.
- c) Juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen sus deberes y obligaciones.

Todo el proceso de selección busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante, encontrando la relación en que esos rasgos personales del solicitante sean lo más aproximados a los especificados por las descripciones y análisis del trabajo. Los nuevos empleados, pues deberán escogerse de aquellos que llenen dichas especificaciones.

La selección del personal es un proceso y con ello

estamos acentuando, que para llevar a cabo una correcta y adecuada selección, es indispensable que ésta sea el resultado de llevar a efecto una serie de pasos ordenados cronológicamente y que sólo al fin de ellos pondrá en nuestro poder los datos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar el puesto.

Cabe señalar que no hay una secuencia estandarizada que pudiera considerarse apropiada para todos los tipos de empleados y vacantes; por tanto, para puestos gerenciales o supervisores, es necesaria una secuencia más complicada, pero que en última instancia, no se aparte de los lineamientos que a lo largo del presente trabajo comentamos.

No olvidemos que los recursos humanos disponibles, más que cualquier otro aspecto de la organización, parten todas las posibilidades de eficiencia en producción, administración, volumen de ventas y aún expansión de las empresas. Puede decirse sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros, siendo necesario así mismo, recordar que la gran mayoría de las habilidades y cualidades humanas no son apreciables a simple vista y que en la mayoría de los casos no guardan relación alguna con la apariencia, correspondiendo en estos

la selección técnica del personal. Ello significa, insistimos, la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera también será más útil a los propósitos de la organización.

LA ENTREVISTA COMO SISTEMA DE ELECCION.

La entrevista es probablemente la técnica más amplia y extensa que se usa en la solución de problemas interpersonales, se aplica en la vida social, en los negocios, en la educación, en las relaciones familiares y en el campo de la medicina; a pesar de ello, es una de las técnicas menos desarrolladas en el campo de las relaciones personales, debiéndose en parte a que todo el mundo siente que debe tener suficiente habilidad para conducir una buena plática con el cliente o el trabajador y así poder obtener una buena ayuda para las partes interesadas.

El primer requisito para lograr una entrevista de selección eficiente es aclarar con precisión los resultados que se desean con ella, es el principio del "objetivo",

aplicable a toda actividad administrativa.

El entrevistador debe formularse y dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cualidades y características nos interesa buscar en el candidato?
2. ¿Qué datos se necesita reconocer sobre su persona?

Desde un punto de vista general, buscando como objetivo de la entrevista el determinar hasta qué punto se cubren las especificaciones del puesto, ésta debe pretender obtener información general de los individuos, proporcionar la respectiva al puesto y a la empresa, e influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado para determinar la afinidad con la vacante a cubrir.

Características del entrevistador.

Aunque deberá entenderse antes que cualquier cosa, que no pueden darse recetas de cocina, podemos decir a ese respecto que:

- La posición y experiencia del entrevistador son

básicas para el éxito de la entrevista.

- Es recomendable un cociente intelectual superior al promedio para poder captar los detalles que el sujeto manifiesta.

- Ser buen observador y tener inteligencia lo suficiente aguda en el aspecto de la observación.

- Tener buen juicio crítico y capacidad de razonamiento.

- Debe examinar su propia ética y áreas de prejuicios para encontrar posibles orígenes de duda y conflicto de valores sobre las implicaciones éticas de su conducta.

- Debe tener honradez en su relación con seres humanos, ya que al hacer una entrevista se acepta la responsabilidad de aceptarla y compartirla con el entrevistado, o con la empresa para la cual se trabaja.

La primera tarea del entrevistador es establecer la clase de atmósfera que él requiere para la entrevista, en realidad este proceso empieza con la reacción del

solicitante a la apariencia de la oficina y la forma como es recibido. El entrevistador puede hacer mucho para influenciar estas reacciones, una actitud relajada, casual e informal, práctica, común y corriente, acomodar al solicitante; el vestido y lenguaje, los modales y el ambiente de la oficina, determinarán mucho el efecto producido en el solicitante, siendo fundamental que ésta sea privada.

Es preferible hacer la entrevista de cara a cara y preferentemente sin establecer barreras con el escritorio.

Fases de la entrevista.

CIMA

HISTORIA
EDUCATIVA

ASPECTOS
FAMILIARES

HISTORIA
LABORAL

PLANES A
FUTURO

RAPPORT

TIEMPO
LIBRE

CIERRE

FASE No. 1.

La introducción es probablemente la parte de la entrevista que requiere una mejor experiencia por parte del entrevistador, ya que los primeros minutos son de gran importancia, es el periodo en que el entrevistador debe "establecer contacto" y obtener la confianza del solicitante, semblanteándolo y tratando de que disminuya su ansiedad al hablar, comportándose tan natural como lo permitan las circunstancias.

No hay reglas fijas para ganarse la confianza y establecer contacto con el solicitante. Cada entrevistador debe hacerla a su manera, no hay sustitutos para el saludo amistoso y el apretón de manos cordial en donde se puede notar la ansiedad y agresividad del individuo.

Es necesario lograr que el candidato se sienta cómodo, entre otras cosas, el entrevistador invitará al solicitante a sentarse y a fumar si acostumbra hacerlo. El propio entrevistador deberá tener una postura suelta, descansada, de forma que inspire confianza.

El solicitante siempre llega a la entrevista con cierta tensión, siente que su futuro puede jugarse ahí, y

en consecuencia está ansioso de hacer y causar una buena impresión, buscando no dar información que a su juicio pueda ser desfavorable.

Después del saludo inicial, deberán seguir algunos minutos de plática informal, en cierto modo intrascendente, cuyo objeto es precisamente el de suavizar la tensión que se encuentra el candidato y crear un clima de confianza.

Es necesario mantener y reforzar el Rapport durante toda la entrevista, pero quitarlo al final de ella.

Es aconsejable tomar notas sólo de datos objetivos, por ejemplo, de los que se refieren a la experiencia del candidato, nunca debe tomarse nota de la información de tipo enteramente personal o de la información abiertamente desfavorable; una vez que la entrevista ha terminado, el entrevistador deberá consignar por escrito los datos importantes que permitan tener una clara idea de la personalidad del sujeto entrevistado.

Después que el entrevistador ha obtenido una impresión de la persona que va a recibir y ha establecido el Rapport, está en condiciones de determinar su propio papel, si va a dar apoyo y estímulo a la persona, o

presionar para conocer su aguante y determinación. Puede ser que lo encamine a un interrogatorio donde pueda contestar sí o no, o bien a que desarrolle una idea; puede pedirle información de una manera ordenada o ir de un tema a otro, del presente al pasado, etc., lo que significa una adaptación continua por parte del individuo.

Una regla básica para cualquier tipo de entrevista es empezar con preguntas de índole general e ir poco a poco hacia las más concretas, los entrevistadores profesionales acostumbrados a obtener datos en las encuestas en opinión pública, han descubierto que encuentran menos resistencia a las preguntas de tipo personal e íntimo, si empiezan con preguntas generales sobre la experiencia del individuo, sus ocupaciones, etc..

Existen diferentes tipos de preguntas, a continuación las definiremos y ejemplificaremos:

Preguntas específicas: Es adecuado evitar las preguntas muy específicas al principio de la entrevista, ya que los candidatos muchas veces se han acostumbrado ya con determinado tipo de preguntas, que hacen los entrevistadores y la contesta con respuestas de "cajón". Si el entrevistador por ejemplo, hace las preguntas usuales:

- ¿Cuál fue su último trabajo?
- ¿Qué razones tuvo para dejarlo?
- ¿Dónde trabajó antes de eso?

... el candidato siente que si el entrevistador quiere saber algo más de él, lo preguntará, sin que el entrevistado tienda por sí mismo a dar algo que podría ser parte. Preguntas que pueden ser mucho más reveladoras son:

- De los trabajos que ha tenido, ¿cuál se considera que le ha brindado más oportunidad?
- ¿Qué fue lo que menos le gustaba de aquel trabajo?
- ¿Con qué clase de gente se entiende usted mejor para trabajar?

... estas preguntas están fuera de los caminos recorridos y es obvio que no se prestan a respuestas de rutina y están relacionadas con actitudes que tal vez el entrevistado no ha tratado de aclarar antes para sí.

Preguntas tendenciosas: Uno de los errores más comunes en las entrevistas sigue siendo el de la pregunta tendenciosa o pregunta guía. Las preguntas tendenciosas son

aquellas que están construídas en tales términos que inviten a responder de cierto modo. Por ejemplo, el ejecutivo pregunta al candidato ¿Cuál es su opinión acerca de los revoltosos líderes sindicales?, es así como se está presionando al entrevistado a dar una respuesta desfavorable sobre aquellos.

Preguntas abiertas: Se llama de esta manera - aquellas que quedan indefinidas, un ejemplo sería:

- "Dígame algo sobre sus años de Universidad".

... aunque esta pregunta dirige la atención del entrevistado a sus años de estudio, le da libertad completa de escoger cualquier tema que desee discutir; un individuo podría empezar a hablar acerca de su carrera atlética en la escuela, y un tercero podría enfatizar la vida social y de su fraternidad. Después de que el individuo ha hablado acerca de su vida de escuela, el entrevistador puede seguir con preguntas más específicas acerca de los puntos particulares que desee investigar.

Preguntas de alternativa positiva o negativa: una de las ventajas de una pregunta bien formulada es la de abrir camino para poder obtener mayor información posteriormente.

Por esta razón es bueno evitar preguntas que pueden ser respondidas simplemente con un sí o con un no; son preguntas de tipo "callejón sin salida". Tómense por ejemplo estas dos preguntas:

- ¿está dando de sí lo que puede?
- ¿cómo piensa que podría usted mejorar su futuro?

Preguntas indirectas: Una de las técnicas a las que más frecuentemente se recurre es a las preguntas indirectas, ya que pueden hacer aflorar información del entrevistado que normalmente con preguntas directas no aparecería por la natural resistencia. De este tipo de preguntas pondremos, por ejemplo las siguientes:

- ¿quisiera usted explicarme ese punto con más detalle?
- ¿cómo dice usted que sucedió tal cosa?

FASE No. 2.

La cima o punto más alto de la entrevista es aquella que aparece cuando el entrevistador ha obtenido datos suficientes para hacer su decisión, es cuando conviene

preguntar las cuestiones más delicadas; es el tiempo para decidir si esta persona ha cumplido con los requisitos de la situación o si definitivamente ha fallado. De este punto en adelante corresponde a la siguiente fase de la entrevista y la decisión que se haga en la cima, será el factor que determinará la naturaleza del final.

En la selección del personal para la industria, el haber pasado esta fase con éxito no necesariamente asegura al individuo el empleo que busca, ya que puede ser necesario que pase algunas pruebas psicológicas, que tenga entrevistas con jefes de otros departamentos o esperar los resultados de chequeos de referencias; sin embargo, el fallo en la entrevista debe ser suficiente para discontinuar el trámite del individuo sin dar la responsabilidad del rechazo a otros departamentos.

FASE No. 3.

El cierre de la entrevista es una parte importante en muchos aspectos. Para simplificar el problema se puede dividir entre las personas aceptadas y las rechazadas; las personas que van a ser aceptadas deben recibir información clara sobre los requisitos, pagos y políticas de la compañía, lo que le permitirá aceptar la oferta que se le

haga, animándose a pasar el siguiente trámite en la organización, si ésto es necesario.

Las personas rechazadas deben tener un final decoroso, es de suma importancia dejar al individuo con una buena impresión de la empresa; el buen entrevistador tiene la facilidad de convencer al individuo de que busque su desenvolvimiento por otros medios y orientarlo hacia un campo más productivo; el individuo debe obtener algo por su tiempo y esfuerzo durante la entrevista y no sentir que fue una batalla o un esfuerzo inútil, así el cierre de la entrevista debe ser paulatino, para que el sujeto no sienta que se le corta de golpe, sin embargo al comenzar a cerrar, se debe ir orientando al entrevistado para que comprenda que la entrevista corre hacia el final.

En lo que se refiere a la presión del tiempo, los mejores entrevistadores pueden crear condiciones confortables y establecer "rapport" con la mayoría de los solicitantes de 15 a 20 minutos, después es posible seguir dentro de áreas con un interrogatorio más amenizante, como por ejemplo, pedir razones por las que cambia de trabajo, su salud, finanzas, relaciones maritales, etc., por supuesto que existen entrevistas en las que las personas no se calman aún después de una hora.

En entrevistas que duren menos de media hora, debemos estar satisfechos en obtener aunque sea información superficial y hacer algunas observaciones superficiales también, pero que ayuden a determinar un acercamiento inicial, su porte, apariencia y comunicación oral.

TESTS PSICOLOGICOS.

La aplicación de los tests psicológicos en una empresa ha traído beneficios positivos, no solamente para las empresas, sino también para los trabajadores, pues ha logrado incrementar la producción, abaratando el costo del producto, mejorando su calidad y evitando la rotación de personal en los mismos.

Los tests o exámenes psicológicos son parte importante para la selección de personal, con estos exámenes podemos obtener una información más amplia del candidato, permitiéndonos seleccionar al mejor elemento humano, entre un número determinado.

El psicólogo deberá seleccionar las pruebas que se deberán aplicar, ya que el puede valorar el material obtenible en el mercado, e incluso encontrar y desarrollar menos pruebas para satisfacer las necesidades de la empresa.

METODOS PSICOLOGICOS.

Son los procedimientos utilizados por el psicólogo, para constatar los fenómenos psíquicos, este método comprende dos momentos que son:

a) Observación:

Es uno de los más frecuentes y estudiados rasgos de conducta que no son accesibles a los demás.

La observación psíquica es doble: interna y externa, la interna es la vuelta de la conciencia sobre sí mismo. El yo se desdobra en investigar e investigado, en otras palabras es el poner en contacto el sentido íntimo con modificaciones que se verifican en el yo.

La externa, esta observación se realiza esporádicamente y generalmente en condiciones especiales, tales como la selección de rasgos específicos.

La observación externa para que sea científica, debe llenar las siguientes condiciones: completa, amplificada y sin perjuicios.

b) Experimentación.

Es la descripción, clasificación e investigación de las leyes y condiciones de existencia de hechos psíquicos. Se realiza en base a experimentos, prohibiendo toda evaluación.

Como vemos en lo anterior, la psicología estudia al hombre en su unidad psíquica y orgánica.

TEST MENTAL O DE INTELIGENCIA

Los tests mentales también son conocidos como "escala métrica de inteligencia" permitiéndonos obtener con la suma de puntos alcanzados, lo que se conoce como edad cronológica; el coeficiente intelectual (que en Norteamérica es designado con las iniciales I.Q.), se logra dividiendo ésta entre la edad real.

Los tests mentales los podemos clasificar en diversas formas, pero de acuerdo a las características exteriores se distinguen en:

- a) Las pruebas de papel y lápiz donde el candidato deberá responder las preguntas que le formulen.

- b) Las pruebas de ejecución en donde el sujeto deberá efectuar trabajos de manipulación.

Los exámenes que podemos aplicar son:

ARMY BETA

DOMINO

RAVEN

TERMAN MARRYELL

WONDERLICK

TEST DE PERSONALIDAD.

Este test nos indica las inclinaciones y características del candidato, así como su temperamento, es decir, el ajuste emocional, madurez, confianza en sí mismo.

La personalidad es una de las causas que afecta a los empleados en sus trabajos más que su falta de aptitud o capacidad física y los exámenes que podemos aplicar son:

THURSTONE

GUILFORD

GORDON

INVENTARIO MULTIFACETICO DE LA PERSONALIDAD.

TEST PROYECTIVOS.

Los podemos utilizar para obtener datos más profundos de la personalidad donde la gente refleja sus emociones o problemas por medio de la presentación de un estímulo y podemos aplicar los siguientes exámenes:

ROSARCH

BENDER

MACHOVER

TEST DE PERCEPCION TEMATICA.

BATERIAS PARA DIVERSOS NIVELES DE PUESTO.

Las evaluaciones psicológicas al seleccionar personal han tenido una fuerte repercusión en el desenvolvimiento y eficiencia laboral, se ha observado que una selección adecuada nos da como resultado entre otras cosas un menor índice de rotación, considerando los diferentes tipos de exámenes que existen, simplificaremos algunos de acuerdo a algunos niveles.

DIRECTOR GENERAL

Psicodiagnóstico Rorschach

GERENTES

Tests de Percepción Murray

SUBGERENTES

Inteligencia Wechsler

CONTRALORES	Machover
AUDITORES	Bender
GERENTES VENTAS	Inventario Multifacético de Personalidad
JEFE DE DEPARTAMENTO	Dominó
JEFES DE OFICINA	Beta revisado o Wechsler
SUBCONTADORES	Machover
SECRETARIAS EJECUTIVAS	Bender
PROGRAMADORES DE MAQUINA	MMPI Abreviado
OPERADORES DE MAQUINAS DE CONTABILIDAD	Beta revisado
VENDEDORES	Machover
SECRETARIAS	Raven
OFICINISTAS	Raven
TAQUIGRAFAS	Beta revisado
ARCHIVISTAS	Raven
AUXILIARES	Machover
TELEFONISTAS	Raven

EXAMENES MEDICOS.

Dentro del proceso de selección en las empresas del sector alimentos, es importante efectuar a los candidatos un examen médico como requisito legal.

El examen que comúnmente se realiza, consiste en formular un diagnóstico del estado de salud del examinado, esto tiene por objeto, el tener la certeza de que se va a emplear a una persona con buenas condiciones físico-mentales y evitar contratar a alguien en condiciones desfavorables.

IMPORTANCIA DEL EXAMEN MEDICO.

Es indudable que el examen médico es, en sí, una valiosa fuente de información para la empresa y por su importancia, resulta ser imprescindible en todo proceso de selección de personal.

Mediante este diagnóstico médico podemos observar si el candidato sufre una enfermedad profesional avanzada, o si en él hay indicios de ser alcohólico, drogadicto, el estar embarazada, si tiene alguna enfermedad contagiosa, o si sufre de algún impedimento físico no visible a simple vista, que pueda obstaculizar o entorpecer el buen desempeño de sus funciones.

Este examen se practica al final del proceso de selección, porque para ser útil debe ser lo más complejo que sea posible a las personas que tienen una gran probabilidad de ser contratadas.

3.7.5. Seguimiento.

ESTRATEGIAS, TACTICAS Y ACTIVIDADES EN EL D.O.

En el desarrollo de una estrategia para el mejoramiento de una organización, se necesita examinar la situación en que se encuentran las cosas; en el que se observan 2 áreas fundamentales: un diagnóstico de los diversos subsistemas que componen a la organización (gerencia, alta gerencia, Dpto. de producción, etc.), y los procesos organizacionales, efectuándose las tomas de decisiones, comunicaciones, patrones y estilos manejo de conflictos, etc..

El elemento principal de una organización son los grupos (equipos) y no los individuos.

Los equipos pueden ser grupos "familiares" (jefe y subordinados), de colegas o compañeros (directores de división de un organismo), técnicos (personal de producción)¹, de proyectos, etc..

Una de las principales finalidades de los objetivos de cambio, el mejorar la efectividad de equipos. Unos se enfocan hacia las tareas de equipo, y hacen hincapié en la

planeación de acción o la fijación de objetivos; otros se enfocan en los procesos del equipo, desarrollo de relaciones de trabajo o la habilidad del equipo para resolver problemas.

Las actividades de creación de equipos, utilizan un modelo de investigación de acción: recopilación de información, retroinformación al equipo, y planes de acción.

Las actividades de mejora de equipos, frecuentemente tienen lugar fuera del sitio de trabajo, para alejar a sus miembros de las presiones de su trabajo. Existe un componente de aprendizaje en la actividad, y es que los miembros del equipo están interesados en aprender mientras trabajan, comprometiéndose a ello.

Cuando hablamos de nuevos equipos, me refiero a un equipo de reciente creación o integración, teniendo como características el desconocimiento o confusión de actividades, funciones y relaciones; entendimiento de objetivos a corto plazo; desafíos y competencia, que exigirán mayor capacidad técnica; desatención por parte de los líderes a los nuevos miembros del equipo, por estar ocupado en sus funciones.

RELACIONES ENTRE GRUPOS.

Uno de los principales problemas que afectan la efectividad organizacional, es la cantidad de energía que se desperdicia en una competencia y lucha entre grupos en vez de colaborar entre ellos. Por la naturaleza de algunas organizaciones, cuando un departamento logra un triunfo, otro se frustra por no haberlo logrado ellos. Si el sistema de recompensas de esa organización demanda que las personas satisfagan sus objetivos, pero establece en condiciones sobre las cuales esas personas no tienen control alguno y luego los sanciona por no lograr sus objetivos, el sistema tiende a producir frustración y mucha energía negativa. La forma de resolver este problema es el juntar a las cabezas de los grupos en conflicto a que dialoguen y resuelvan los malos entendidos, para que ellos, transfieran a sus subordinados las soluciones encontradas al conflicto.

FIJACION DE OBJETIVOS Y PLANEACION.

La necesidad de que las organizaciones estén siendo dirigidas en función de objetivos, es primordial para la estrategia gerencial y parte del esfuerzo de cambio del D.O., las empresas sanas tienden a fijar objetivos en todos los niveles, como sistema de trabajo; los individuos se

comprometen al mejoramiento sistemático del desempeño, estableciendo planes para lograrlo. Existen muchas actividades de desarrollo organizacional diseñadas para facilitar la fijación de objetivos:

	Individuales
Fijación de objetivos	De equipo
	De toda la organización

Educación.

Conocimientos y habilidades para los participantes individuales.

Hay conocimientos y habilidades específicas que son más apropiados que otros para lograr el tipo de efectividad y bienestar organizacional, hacia el que están dirigidos los esfuerzos del D.O.

1. Competencia interpersonal.

Conocimiento de sí mismo, destrezas de comunicación, habilidad para manejar conflictos, etc..

2. Conocimiento y habilidades en la solución de

problemas.

3. Habilidades en la fijación de objetivos:

Administración por objetivos.

4. Entendimiento de los procesos de cambio.

5. Habilidades en la planeación.

6. Habilidades en el diagnóstico de sistemas.

150

C A P I T U L O I V

C A S O P R A C T I C O :

" E L D E S A R R O L L O O R G A N I Z A C I O N A L A P L I C A D O A U N

C O R P O R A T I V O R E F R E S Q U E R O "

Mediante un sistema de detección de necesidades de capacitación y desarrollo, se tiene por objetivo el recabar información de manera veraz y oportuna para integrar el programa anual de actividades de formación integral del centro de capacitación de una empresa refresquera.

CONTENIDO:

I. INTRODUCCION

II. OBJETIVO GENERAL

III. OBJETIVOS TERMINALES

IV. DIAGRAMA DE ACTIVIDADES

V. REQUERIMIENTOS PREVIOS AL DIAGNOSTICO

VI. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y
DESARROLLO

- NIVEL MANDO INTERMEDIO Y OPERATIVO

VII. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y
DESARROLLO

- NIVEL EJECUTIVO.

I. I N T R O D U C C I O N

El desarrollo de la actividad laboral, se ve afectado algunas veces por un amplio rango de problemas y deficiencias que pueden ir desde los limitados conocimientos de un colaborador, hasta las deficiencias existentes en la operación de las funciones asignadas como resultado de la carencia de habilidades y destrezas, o la falta de una actitud positiva en el trabajo.

Estas dificultades, que de alguna manera, trastornan el avance de nuestra empresa, se transforman en claras necesidades de formación integral de los recursos humanos, que deben de ser atendidas de manera inmediata, por ello, la detección de estas necesidades (diagnóstico), se

convierte en un proceso primario y permanente.

Así mismo, dicho proceso precisa crear un sistema confiable para la detección de las faltas de conocimientos, habilidades y actitudes no acordes a los objetivos del puesto; o bien, para el reforzamiento y desarrollo de aptitudes personales para la creación de cuadros de reemplazo de personal altamente calificados.

De esta manera, el éxito de satisfacer estas necesidades, depende en gran medida, de la oportuna detección de las mismas, dando así a los programas de capacitación una orientación efectiva de dar soluciones concretas a necesidades específicas, obteniéndose así una clara relación de costo-beneficio, de las acciones formativas de la organización.

El diagnóstico de necesidades, es por lo tanto, un proceso mediante el cual se pretende precisar cuantitativa, y cualitativamente, las relaciones existentes entre las características actuales en conocimientos, habilidades y actitudes de los recursos humanos de la empresa y las que se requieren en forma óptima, para el correcto desempeño de sus puestos.

Con este concepto, aunado al propósito fundamental del centro de capacitación de la empresa, de centrarse en la estrategia planeada de adecuar los recursos humanos de la empresa refresquera; en forma oportuna a las necesidades de crecimiento y desarrollo, se concibe el presente sistema de detección de necesidades, con objeto de servir como fuente de información veraz y adecuada en la integración de programas de actividades de capacitación de empresas.

II. OBJETIVO GENERAL

Identificar las deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados de esta empresa refresquera y detectar sus áreas de oportunidad para el desarrollo humano y organizacional, con el objeto de integrar el programa anual de capacitación y desarrollo del centro de capacitación, de manera tal, que ayude a proporcionar la formación adecuada del recurso humano orientada a incrementar la productividad y calidad de vida en el desempeño de sus funciones.

III. OBJETIVOS TERMINALES

1. Identificar en los empleados, las diferencias significativas entre las características personales

actuales de conocimientos, habilidades, actitudes, y las que se requieren para el correcto desempeño de su puesto.

2. Determinar esta diferencia en forma cualitativa y cuantitativa.

3. Precisar el tipo de evento de capacitación y adiestramiento y/o desarrollo que requiera impartirse para disminuir de manera objetiva estas diferencias significativas.

4. Proporcionar los antecedentes necesarios para la planeación, elaboración, ejecución y evaluación del programa anual para el centro de capacitación, que se deriven del presente diagnóstico.

IV. DIAGRAMA DE ACTIVIDADES

La función del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, es conocer cualitativa y cuantitativamente las diferencias significativas de cada persona en el desempeño de su puesto, con el fin de implementar acciones preventivas o correctivas.

Para conocer cuales son estas necesidades

específicas, es necesario realizar las siguientes actividades:

1. Diseño y elaboración del sistema de necesidades de capacitación y desarrollo.
2. Presentar para su aprobación a la vicepresidencia de recursos humanos, el sistema planeado.
3. Presentar el programa a presidentes y directores con el fin de obtener sus aprobaciones para la aplicación del presente sistema.
4. Presentar el plan y explicar la forma de aplicar los instrumentos y herramientas del diagnóstico al personal que ocupe puestos ejecutivos y de mandos intermedios para obtener la información que manifieste necesidades de capacitación, involucrando a los responsables de relaciones industriales y de capacitación en cada empresa del grupo.
5. Recabar información a través de los cuestionarios elaborados y establecer una comparación de los datos recabados, resumiendo los resultados

obtenidos del análisis para fijar prioridades de cursos y seminarios.

6. Elaboración del informe a los directivos de la organización, señalando el número de personas por empresa, que requieren de acciones formativas, de que tipo, y obtener su aprobación.
7. Emisión y distribución del programa anual de capacitación.
8. Mantenimiento y evaluación de las actividades formativas del centro de capacitación.
(Ver anexos).

V. REQUERIMIENTOS PREVIOS AL DIAGNOSTICO

Para la aplicación del presente sistema de necesidades de capacitación y desarrollo, se requiere contar con los siguientes elementos previos al desarrollo del mismo:

- A. Apoyo de la alta dirección y de los gerentes de las áreas involucradas.

- B. Apoyo y colaboración de los gerentes de relaciones industriales y coordinadores de la función de capacitación en las empresas del grupo.

- C. Inventarios de recursos humanos.
(Denominación de los diferentes puestos y el número de plazas en cada uno de ellos, por centro laboral).

- D. Colaboración de cada gerente o jefe de área para recabar la información requerida en los cuestionarios.

VI. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

- NIVEL MANDO INTERMEDIO Y OPERATIVO

PREFACIO:

Planear la capacitación y el desarrollo es importante para lograr que las acciones, cursos o eventos, se enfoquen a dar soluciones específicas respecto al desempeño del colaborador en su puesto de trabajo.

Para que la capacitación y el desarrollo, armas muy eficaces del desarrollo organizacional; se realicen conforme a los criterios y lineamientos adecuados, es necesario planearlas tomando en cuenta las necesidades específicas de conocimientos, habilidades y actitudes que requiere su colaborador dominar para lograr eficaz y productivamente, los objetivos del puesto.

Para tal efecto, es de vital importancia llevar a cabo una detección de necesidades de formación en todos y cada uno de sus colaboradores, dando prioridad a aquellas que deben de ser satisfechas a la mayor brevedad posible. Por lo que el presente cuestionario es una herramienta que le servirá a los responsables directos del desarrollo de sus colaboradores, a identificar las principales necesidades de formación en cada uno de ellos.

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES:

Considerando la actuación de los colaboradores que se tengan, así como los actuales requerimientos de su puesto, la proyección de la persona a corto y mediano plazo, y las propias inquietudes que hayan manifestado, se deberá determinar cual es la necesidad prioritaria de formación que el colaborador debe de satisfacer, para

alcanzar eficazmente los objetivos de trabajo.

Para tal efecto, elaboré el cuadro siguiente y señale las necesidades prioritarias (ejercicio).

DIAGNOSTICO PARA EL PERSONAL INTERMEDIO Y OPERATIVO

FORMATO:

INSTRUCCIONES.

1. Enliste en el cuadro anexo las 10 principales funciones o actividades específicas que su colaborador debe realizar que son fundamentales para el logro de los objetivos del puesto.

2. A continuación haga una apreciación general de la actuación de su colaborador en cada una de las 10 actividades específicas descritas.

Coloque en la columna adecuada su anotación y de acuerdo al siguiente criterio:

B = Ejecución correcta de la actividad específica, con precisión y sin error. (Su colaborador

domina dicha actividad).

R = Ejecución de actividades con frecuentes errores, dudas y explicaciones constantes. (Su colaborador muestra dificultad al llevar la actividad descrita).

M = Ejecución de la actividad en forma incorrecta, malos resultados constantes y errores por desconocimiento, obsolencia y/o falta de práctica de su colaborador.

3. Posteriormente, en su columna de "Conocimientos y habilidades", anote aquellas que a su juicio, su colaborador requiere aprender y dominar para lograr un criterio "B" en las actividades en donde su apreciación fue "R" o "M".

Sea explícito en esta columna y objetivo en sus comentarios, tenga presente al identificar las causas por las que su colaborador no domina correctamente la actividad específica, ya que factores subjetivos o no controlables como son: sueldo, status, falta de maquinaria o equipo adecuado, fallas en procesos técnicos o administrativos o similares, no pueden ser satisfechos o sustituidos con

acciones de capacitación.

Dentro de esta columna se podrá considerar entre otras:

- Conocimientos básicos generales que debe de poseer, sean técnicos, administrativos o humanitarios.
- Conocimientos o habilidades específicas y especiales para dominar su puesto.
- Uso y optimización de los recursos materiales o administrativos a su cargo; equipo, maquinaria, procesos, materiales o sistemas y cuyo conocimiento es indispensable para la productividad.

4. EN la columna denominada "Actitudes específicas", anote las que a su juicio, su colaborador debe mostrar al desempeñar la actividad específica descrita, y en términos generales, durante el desempeño de sus funciones; y que de alguna forma actualmente carece o parece carecer de ellas. O bien pueden constituir un desarrollo para la persona.

Dentro de este concepto, se pueden considerar aspectos muy diversos como son, entre otros:

- Capacidad de automotivación y deseos de trabajar en equipo.
- Capacidad de relacionarse en forma interpersonal con gente interna y/o externa de la compañía.
- Habilidad de comunicarse a diferentes niveles u organización personal de sus actividades.
- Iniciativa y disposición al cambio, a las relaciones con sus compañeros o jefe.
- Capacidad para analizar problemas y darles una solución a través de una correcta toma de decisiones.
- Habilidad de manejar positivamente a personas con un liderazgo adecuado y un buen nivel de persuasión.
- Saber manejar conflictos y mostrar acertividad.

5. Una vez que se establecieron las columnas, se hará un análisis de cual de las actividades específicas descritas, donde su colaborador muestra tener ciertas deficiencias, es necesario realizar una acción formativa y ayudarlo de esta manera a ser más productivo, con lo que no solo se beneficiará él, sino todo el equipo en el cual labora y, por consecuencia la empresa en general.

VII. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

- NIVEL EJECUTIVO

Planear la capacitación y el desarrollo es importante para lograr que las acciones, cursos o eventos, se enfoquen a dar soluciones específicas respecto al desempeño del colaborador en su puesto de trabajo.

Para que la capacitación y el desarrollo se realicen conforme a los criterios y lineamientos adecuados, es necesario planearlas tomando en cuenta las necesidades específicas de conocimientos, habilidades y actitudes que requiere su colaborador dominar para lograr eficaz y productivamente, los objetivos del puesto.

Para tal efecto, es de vital importancia llevar a

cabo una detección de necesidades de formación en todos y cada uno de los colaboradores con que se cuenten, dando prioridad a aquellas que deben de ser satisfechas a la mayor brevedad posible, por lo que el presente cuestionario es una herramienta que le servirá a los responsables directos del desarrollo de sus colaboradores, a identificar las principales necesidades de formación en cada uno de ellos.

DIAGNOSTICO PARA PERSONAL EJECUTIVO

FORMATO:

INSTRUCCIONES.

Las habilidades de un ejecutivo distan de ser parecidas a las del personal de mando intermedio u operativo, ya que su característica principal es la de dirigir las actividades de otras personas y tomar la responsabilidad para lograr ciertos objetivos mediante estos esfuerzos.

De aquí que las características a desarrollar en el ejecutivo, sean divididas en tres categorías:

A. HABILIDAD TECNICA:

Se refiere a los conocimientos especializados, a la capacidad analítica y facilidad de uso de técnicas y herramientas de una disciplina específica.

B. HABILIDAD HUMANISTICA:

Es la sensibilidad para funcionar efectivamente como un miembro del grupo y de lograr a la cooperación dentro del equipo de trabajo que dirige.

C. HABILIDAD CONCEPTUAL:

Es la capacidad de ver a la compañía como un todo, saber identificar y reconocer las diversas funciones de la organización y su interdependencia. Es reconocer y adaptarse al cambio y saber distinguir como afecta éste, a las demás áreas de la empresa, a la comunidad y a las fuerzas político-económicas-legales en general.

1. En la tabla anexa, se presenta un perfil general desarrollado de las principales habilidades administrativas, que todo ejecutivo debe de poseer y desarrollar de alguna forma.

2. Se deberá marcar en cada columna específica de habilidades:

Técnicas Humanísticas Conceptuales

2.1. Habilidad técnica:

En esta columna especifique en cual de las alternativas dadas, es el sistema, método, procedimiento o técnica que debe dominar y el área o áreas de aplicación.

Por ejemplo:

Si un colaborador debe saber manejar una técnica de planeación estratégica en el área de ventas, se deberá anotar:

TECNICAS	1. Técnica de revisión y evaluación de
REQUERIDAS	proyectos (P,E,R,T)

En el renglón de "Áreas de Aplicación", en este caso se señalará el correspondiente a "Ventas".

VENTAS X

2.2. Habilidad Humanística:

Dadas las alternativas presentadas, seleccioné la o las que a su consideración, su colaborador muestra tendencia a utilizar ineficientemente o carece de su aplicación y que son indispensables para lograr los objetivos de su unidad o área.

Suponiendo, un ejemplo: el colaborador domina perfectamente las técnicas o sistemas, pero no adquiere los resultados esperados debido a su falta de organización personal y don de persuasión o mando con sus subordinados, se deberá anotar así:

LIDERAZGO Y AUTORIDAD X

PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DEL TRABAJO X

2.3. Habilidad Conceptual:

En este parámetro, las habilidades conceptuales representan una seria dificultad para la mayoría de los ejecutivos, dada su complejidad de visualización y desarrollo.

Tomando en cuenta las alternativas presentadas, se

evaluará la actuación de su colaborador, considerando aquellas situaciones significativas en que su actitud no reflejó, o una visión panorámica de su propia unidad de trabajo con otras de la compañía, o una resistencia al cambio en aspectos técnicos, sociales o políticos, o una combinación de éstos, o una marcada toma de decisiones y selección de alternativas de solución, subjetiva, o consultando con usted en forma constante ante situaciones que el podía solucionar, evaluar y/o desarrollar a su personal, u otras similares.

Por ejemplo:

Si su colaborador le pide la opinión frecuentemente de que hacer cuando se le presenta una situación de carácter delicado e importante, usted deberá señalar en ese caso:

ANALISIS DE PROBLEMAS	<u> X </u>
TOMA DE DECISIONES	<u> X </u>
MANEJO Y APLICACION	
DE POLITICAS	<u> X </u>

LA ADMINISTRACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Los objetivos de todos los esfuerzos de desarrollo

organizacional son el mejorar la efectividad en el desempeño y promover el bienestar organizacional junto con la habilidad de permanecer eficaz.

El éxito de estos esfuerzos depende, principalmente, de la calidad de la administración y el compromiso de la alta calidad de la gerencia para invertir la energía y el esfuerzo personal necesarios.

Dos términos apropiados para denominar a las personas que, tienen en sus manos esta capacidad, son los de "gerentes de cambio" y "agentes de cambio".

El primero se refiere a aquellas personas tales como el ejecutivo jefe de la organización o cabeza de la unidad, que son responsables de las operaciones y efectividad de la misma y que deben de aceptar una responsabilidad primordial de administración en cualquier esfuerzo de cambio planeado.

Agente de cambio, es aquella persona, dentro o fuera de la organización que presta asistencia técnica, especializada, o de consultoría en administración de un esfuerzo de cambio.

Puede que suministren trabajo de staff en la

planeación del esfuerzo; o tal vez recopilen información referente a la situación de la organización o proporcionen únicamente ayuda técnica de consultoría o de entrenamiento, o actúen como diagnosticadores para la administración de línea.

ADMINISTRACION DEL CAMBIO:

Siempre se ha pensado que los cambios deben de provenir desde arriba, es decir, desde las presidencias de las organizaciones; pero, debido a sus múltiples ocupaciones, al poco tiempo que tienen para conocer todos y cada uno de los problemas que los atañen, es necesario buscar opciones de personal capaz de resolver los cambios con la suficiente autoridad y criterio. En los esfuerzos de toda organización hay varios modos de iniciar el cambio, siendo algunos:

1. El ejecutivo jefe como director del D.O.:

Cuando el gerente superior, o presidente decide emprender y administrar un programa de cambio, lo hace basándose en alguna experiencia personal o por alguna referencia de fuente respetable.

Tal vez diste mucho entre la operación actual de su organización y la imagen que tiene de lo que podría ser, y por ello tratar de hacer un cambio muy enérgico y violento, y aunque en algunos casos es bueno, el poder que tienen para impulsar los programas de cambio tan rápidamente, no dan oportunidad de que sus subalternos se acoplen o vayan al parejo de tales cambios, creando más confusión que la que había en un principio, para evitar ésto, es importante: primero, trazar un plan enérgico, pero en compañía de sus subalternos, delegar funciones y responsabilidades para así hacer sentir a ellos que son parte de la generación de cambio.

Por otro lado no habría resistencia al cambio, pero se descuidaría mucho la motivación, pues sería el seguir "órdenes" todo el tiempo, se crearían barreras entre directivos y gerencias de operaciones, etc..

No obstante haciendo el balance, el apoyo activo de la alta gerencia y su compromiso con un programa, influye decisivamente en el pronóstico de su éxito.

2. La cabeza de la unidad:

Otra forma de comenzar un programa global de

desarrollo organizacional, es cuando la cabeza de una división o segmento de la organización, se ha interesado y entusiasmado con un esfuerzo de cambio planeado para su organización.

Si todo tuviese buen resultado, bien podrían difundirse a otros segmentos o unidades de la organización.

En organizaciones grandes este tipo de cambio planeado de mejora organizacional, ha tenido muy buenos resultados, tanto en las cifras de utilidades del estado financiero, como en el clima en general de trabajo en la organización; causando buena impresión en la gerencia clave.

- Ventajas:

- a. Da mejor aspecto el desempeño individual del gerente de la unidad.
- b. Se le considerará progresista y con visión del futuro, por lo que será ampliamente recompensado.
- c. Con este esfuerzo, se hará más fuerte la administración dentro de su propia organización,

liberándolo al jefe de la unidad y dándole posibilidades de promoción.

- d. Suministra un modelo guía que estimule otros esfuerzos.

- Desventajas:

- a. La unidad puede aparecer como desviada del programa de la organización.
- b. Puede existir "sabotaje", por parte de los envidiosos o celosos de alguna promoción.
- c. Los miembros de esta unidad, lleven su forma de trabajo más "abierta", a otros grupos produciendo dificultades.

EL LIDER NATO:

En las organizaciones existen personas localizadas en cualquier parte de la estructura formal del poder, que cuentan con la cualidad de ser "líderes natos"; con una gran influencia en toda la organización.

En su caso, tal vez no ejerzan tanto poder por su funciones oficiales, como el que si ejercen con su habilidad para influir en personas importantes.

Para este tipo de personas, es importante el acceso a las personas claves en toda la organización, en donde es posible hablar de cambios verdaderos, en donde esas personas, por la confianza que le tienen, se mostrarán dispuestas a comprometerse en actividades experimentales.

Por su actitud y forma de ser, carismático, inquieto, al que no se le imponen barreras, etc., es seguido por sus subalternos de una manera fiel e incondicional.

EL LIDER FUNCIONAL:

Quienes desempeñan funciones especializadas dentro de organizaciones complejas (contaduría, administración de personal o servicios de gerencia, etc.), pertenecen simultáneamente a dos organizaciones: el grupo funcional y la unidad administrativa en la cual están trabajando.

Esta duplicación de pertenencia produce problemas en las relaciones de staff y línea, control y desarrollo de

carreras, que obstaculizan la efectividad operativa.

EL GRUPO CONVERSO:

Cuando un grupo o subunidad ha tenido una experiencia de cambio especialmente efectiva, haya visto resultados y esté convencido de la validez del esfuerzo; utilizará esto, para tratar de influenciar a aquellas partes de la organización con las cuales tiene contacto.

FASES DE LOS ESFUERZOS DE CAMBIO DEL D.O.:

- Procesos:

Diagnóstico

Planeación de estrategia

Educación

Consultoría y entrenamiento

Evaluación

Como diagnóstico se entiende el examinar la necesidad de cambio y el estado del sistema.

La planeación estratégica se refiere al desarrollo de un plan para el mejoramiento organizacional; que

actividades se van a aplicar, qué orden, cuándo iniciarse, etc..

Educación implica aquellas fases del desarrollo en la cuales una parte o varias, emprenden un esfuerzo educativo.

Consultoría y entrenamiento, se refiere a la consultoría en prácticas actuales o planteamiento de nuevas acciones.

Entrenamiento, es la asistencia especializada en la realización de actividades, llevada a cabo por instructores.

La evaluación, significa valoración constante de los efectos de un programa de cambio de la organización en su totalidad.

Por ejemplo:

El que un consultor externo, visite la organización una vez al año, para ayudarla a tomar "su propia temperatura". La función de una persona externa es facilitar la recopilación de datos y la forma de temperatura.

178

179

**" UN ESPIRITU CULTIVADO ES AQUEL
PARA EL QUE SE HAN ABIERTO
LAS FUENTES DEL CONOCIMIENTO
Y AL QUE SE HA ENSEÑADO A
EJERCITAR SUS FACULTADES "**

J. Stuart Mill

180

PROGRAMA ACELERADO MODULAR PARA EL DESARROLLO DE GERENTES**DE VENTAS EN UNA EMPRESA REFRESQUERA****(P.A.M.O.)****INTRODUCCION**

El presente programa acelerado modular (P.A.M.O.) para el desarrollo de gerentes de ventas en la refresquera, pretende recopilar datos más ricos que se han obtenido en la trayectoria de la capacitación en la refresquera, cuyo punto culminante, en lo que a técnica de planeación se refiere, es válido considerar los refuerzos y resultados obtenidos en la integración de su personal por la dirección de mercadotecnia.

Este programa (PAMO) proporciona planes de capacitación y entrenamiento por puestos con una aproximación a la estructura curricular de las funciones

existentes en el área de mercadotecnia de la refresquera, considerando obtener los primeros resultados a corto plazo y dejar asentadas las bases para desarrollar al personal dentro de los lineamientos marcados por la misma dirección.

Su formulación busca así atender las necesidades inmediatas de contar con personal calificado en el área, que asegure su óptimo funcionamiento y para lo cual se han considerado las siguientes modalidades:

1. El conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias requeridos por las personas para el desempeño de las funciones existentes en la gerencia de ventas se agrupan en diferentes planes de entrenamiento modular, correspondiendo éstos a su vez a cada disciplina básica.

En los planes de entrenamiento se incorporan todos los eventos individuales y colectivos en forma integral, y no de manera aislada buscando así el ir estableciendo módulos de un programa total.

Esta estructura modular redonda en los beneficios siguientes:

- Se proporcionan al capacitado conocimientos más amplios y sistemáticamente coherentes, en lugar de aquellos reducidos y fragmentados que en ocasiones dificultan el aprendizaje de una disciplina.

- Se obtiene mayor permanencia de los participantes en los entrenamientos, asegurando una capacitación de carácter terminal, ya que el desarrollo se asegura de manera continua e indirectamente relacionada.

- Se logra el principio del sistema "entrenamiento en el lugar de trabajo", donde el principal enfoque es el de propiciar el aprendizaje, en términos significativos y permanentes a través de la práctica directa por el participante los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias adquiridas (aprender haciendo).

2. La estructura y el contenido curricular de todos y cada uno de los puestos, se establece en este programa a través de la relación: Puesto-Curso modular.

La correspondencia exacta entre cada puesto y cada módulo se consigue cuando se lleva un análisis de los puestos del área de ventas para la elaboración del catálogo respectivo. Por medio de esta investigación, se obtiene

igualmente el desarrollo con precisión y detalle del contenido temático de los planes de entrenamiento o cursos modulares.

3. El programa contempla la preparación del colaborador desde los puestos operativos hasta los ejecutivos, sin importar el puesto actual que ocupen los participantes. Por esta razón, se amplía el número de programas modulares de entrenamiento al que van dirigidos por niveles para desarrollar gerentes de ventas.

En función a lo anterior, cada programa modular de entrenamiento (PME) se maneja bajo el siguiente patrón académico:

A. PROGRAMA BASICO FORMATIVO.

Comprende el contenido básico necesario para desarrollar el puesto con un nivel de actuación esperado, cuyos conocimientos impartidos permiten a aspirar al mismo participante para ocuparlo en caso de encontrarse en un nivel inferior; o bien facilitar el dominio y actualización de dichos conocimientos en caso de estar en un nivel superior.

B. PROGRAMA BASICO COMPLEMENTARIO (PBC).

Comprende el contenido extra, necesario del puesto para adquirir los conocimientos periféricos complementarios, desarrollando así en el capacitado un contexto íntegro de las dimensiones del área de ventas dentro de la planta embotelladora y del mercado mismo.

4. En consecuencia a lo señalado con antelación, algunos programas de entrenamiento se consideran como especializados y prioritarios, los cuales deben ser conducidos por instructores con aval académico de alto nivel. De igual manera, se considera necesario que los procesos instruccionales teórico-prácticos estén equilibrados en proporción directa al nivel del módulo; es decir, mayor práctica en el lugar del trabajo (OJT) que estudios en el aula (Modelo tradicional).

5. Por último, es importante señalar que las actividades comprendidas en cada programa de entrenamiento deberán estar sujetas a un proceso íntegro de evaluación y seguimiento, concatenado e íntimamente relacionado para asegurar de manera cuantitativa y cualitativamente el desarrollo logrado por el participante.

Dicha evaluación y seguimiento comprende desde su perfil personal hasta su avance y aplicación del último módulo propuesto.

REACTIVOS DEL PROGRAMA PROPUESTO

I. OBJETIVOS Y METAS

- ⇒ OBJETIVO GENERAL
- ⇒ OBJETIVOS PARTICULARES
- ⇒ META Y COBERTURA GLOBAL
- ⇒ METAS Y COBERTURA POR PUESTO Y NIVEL

II. DIAGRAMAS MODULARES POR PUESTO Y MATERIA

- ⇒ DIAGRAMA DE CURSOS MODULARES POR MATERIA
- ⇒ DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO

107

III. CATALOGO DE CURSOS MODULARES DE DESARROLLO

- ⇒ PERFIL DE PROGRAMAS
DE ENTRENAMIENTO
- ⇒ PERFIL POR AREA DE
ENTRENAMIENTO
- ⇒ PLANEACION DE ACTIVIDADES


IV ESQUEMATIZACION Y DESARROLLO PARTICULAR

- ⇒ CONSIDERACIONES

189

I. OBJETIVOS Y METAS

190

OBJETIVO GENERAL

Promover a corto plazo y por medio del entrenamiento practico, el desarrollo integral de colaboradores previamente seleccionados por su potencial, con un perfil basico de Gerente de Ventas y comprendiendo los niveles optimos necesarios en actitudes, conocimientos, habilidades y experiencias para desempeñarse, requerido el caso, dentro de los indices de productividad esperados por la Direccion de Mercadotecnia de la Division Azteca.

192

OBJETIVOS PARTICULARES

1. Formar a corto plazo, personal calificado para ocupar puestos superiores para fines de desarrollo.

2. Optimizar racionalmente los recursos humanos existentes en el area de Mercadotecnia en la Division Azteca, a traves del desarrollo de sus potenciales.

3. Mejorar las aptitudes y actuaciones de los colaboradores previamente seleccionados por la Direccion de Mercadotecnia, elevando su nivel educativo y de formacion profesional.

193

OBJETIVOS PARTICULARES

4. Integrar grupos efectivos de trabajo identificados plenamente con los objetivos y políticas del area de Mercadotecnia.

5. Ayudar de manera eficiente a elevar la productividad de los participantes.

META Y COBERTURA GLOBAL

Desarrollar 12 capacitados reales con el perfil idoneo de un Gerente de Ventas con la asistencia de 12 asistentes previamente seleccionados por su potencial, a traves de 63 programas modulares de entrenamiento, 49 a nivel Basico Formativo y 14 con nivel Basico Complementario, que implican 934 horas de instruccion y 1338 horas de practica en un periodo maximo de 12 meses, computando un total de 27,264 horas-hombre entrenamiento intensivo.

METAS Y COBERTURA POR PUESTO Y NIVEL

NIVEL	PUESTO CURRICULAR	GRADO	AREAS DE DESARROLLO	HRS.INST.	HRS.ENTREN.	H-H-E
1	AYUDANTE VENDEDOR	OPERATIVO	TECNICO PERSONAL	88	176	3,168
2	VENDEDOR	OPERATIVO	TECNICO PERSONAL	92	180	3,264
3	SUPERVISOR DE VENTAS	MANDO INTERMEDIO TACTICO	TECNICO PERSONAL	90	224	3,768
4	JEFE DE VENTAS	MANDO INTERMEDIO ESTRATEGICO	TECNICO PERSONAL	80	160	2,880
5	JEFE DE ZONA	MANDO INTERMEDIO ESTRATEGICO	TECNICO PERSONAL	112	160	3,264
6	JEFE DE BODEGA	MANDO INTERMEDIO ESTRATEGICO	TECNICO PERSONAL	120	96	2,592
7	JEFE DE PUBLICIDAD	EJECUTIVO MEDIO	TECNICO PERSONAL CONCEPTUAL	112	120	2,784
8	SUBGERENTE DE VENTAS	EJECUTIVO ALTO	PERSONAL CONCEPTUAL	104	102	2,472
9	GERENTE DE VENTAS	EJECUTIVO GERENCIAL	PERSONAL CONCEPTUAL	136	120	3,072

155

PERFIL DE DESARROLLO CURRICULAR GERENTE DE VENTAS

NIVEL	PUESTO CURRICULAR	GRADO
1	AYTE. VENDEDOR	OPERATIVO
2	VENDEDOR	OPERATIVO
3	SUPERVISOR DE VENTAS	MANDO INTERMEDIO
4	JEFE DE VENTAS	MANDO INTERMEDIO
5	JEFE DE ZONA	MANDO INTERMEDIO
6	JEFE DE DEPARTO	MANDO INTERMEDIO
7	JEFE DE PUBLICIDAD	EJECUTIVO
8	SUBGERENTE DE VENTAS	EJECUTIVO
9	GERENTE DE VENTAS	GERENCIAL

II. DIAGRAMAS MODULARES POR PUESTO Y MATERIA

DIAGRAMA DE CURSOS MODULARES POR MATERIA

NIVEL	P.M.E.	P.B.F.	NOMENCLATURA	P.B.C.	NOMENCLATURA
1	A	1 2 3 4 5 6 7 8	HERRAMIENTAS DE TRABAJO TALLER DE SENSIBILIZACION AL MERCADO D. PRINCIPIOS DE CARGA Y DESCARGA BOTELLEO TALLER EXHIBICION Y REFRIGERACION ESTRUCTURACION RUTAS DE VENTA INDUCCION A GRUPO AZTECA INDUCCION PUESTO OPERATIVO	1 2	ELABORACION PRODUCTOS Y CONTROL C. RELACIONES INTERPERSONALES
2	B	9 10 11 12 13 14 15	CONDUCTAS DEL DETALLISTA TALLER PROMOCION PUNTO VENTA LIDERAZGO PUNTO DE VENTA LA UNIDAD DE REPARTO MANEJO A LA DEFENSIVA MECANICA PREVENTIVA LIQUIDACION	3 4 6	ETICA COMERCIAL COMUNICACION Y MOTIVACION AL TRABAJO MANEJO POSITIVO DEL STRESS
3	C	16 17 18 19 20 21 22 23	ALMACEN REFACCIONES VEHICULOS ADMINISTRACION DE FLOTILLAS TECNICAS DE VENTAS ESTADISTICAS DE VENTAS INDUCCION PUESTO MANDO INTERMEDIO FORMACION DE MANDOS INTERMEDIOS INTRODUCCION PROCESO ADMINISTRATIVO TECNICAS DE SUPERVISION	6 7	ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION FORMACION DE INSTRUCTORES

196

DIAGRAMA DE CURSOS MODULARES POR MATERIA

NIVEL	P.M.E.	P.B.F.	NOMENCLATURA	P.B.C.	NOMENCLATURA
4	D	24 25 26 27 28 29	CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA I INTEGRACION GRUPOS DE TRABAJO I ADMINISTRACION DE PERSONAL PROCESO ADMINISTRATIVO AVANZADO TOMA DE DECISIONES EN VENTAS Y MERCADOT. DESGLOSE DE ROTURA	8 8	INTRODUCCION A LA INFORMATICA MANEJO DE CONFLICTOS
5	E	30 31 32 33 34 35 36	CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA II CONTROL DE INVENTARIOS LA PREVENTA SISTEMAS DE DISTRIBUCION ANALISIS DE PROBLEMAS RACIONALES INTEGRACION EQUIPOS TRABAJO II PRINCIPIOS DE LOGISTICA	10	SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
6	F	37 38 39 40	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUSTAL INVESTIGACION DE MERCADOS PRINCIPIOS DE MERCADOTECNIA	11	LOTUS 1-2-3

15

DIAGRAMA DE CURSOS MODULARES POR MATERIA

NIVEL	P.M.E.	P.B.F.	NOMENCLATURA	P.B.C.	NOMENCLATURA
7	G	41 42 43	PUBLICIDAD Y PROMOCIONES HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO ADMINISTRACION DEL TIEMPO	12	MACRO AVANZADOS 1-2-3
8	H	44 45 46	PLAN ANUAL DE MERCADOTECNIA SIMULACION DE NEGOCIOS ADMINISTRACION POR CALIDAD	13	ASERTIVIDAD GERENCIAL
9	I	47 48 49	PLANEACION ESTRATEGICA ANALISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIA DE VENTAS	14	CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

178

DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO

NIVEL

1

GRADO

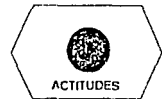
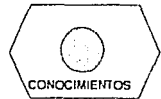
OPERATIVO

PUESTO CURRICULAR

AYUDANTE VENDEDOR

AREA DE DESARROLLO

DESARROLLO PERSONAL
TECNICO












P.M.E.	NOMENCLATURA	CONTEN. TEMAS	CONTEN. PRÁCTICAS	P.M.E.	NOMENCLATURA	CONTEN. TEMAS	CONTEN. PRÁCTICAS	P.M.E.	NOMENCLATURA	CONTEN. TEMAS	CONTEN. PRÁCTICAS
--------	--------------	------------------	----------------------	--------	--------------	------------------	----------------------	--------	--------------	------------------	----------------------

P.B.F. 1	HERRAMIENTAS DE TRABAJO	8	22	P.B.F. 3	PRINCIPIOS DE CARGA Y DESCARGA	4	22	P.B.F. 7	INDUCCION GRUPO AZTECA	4	
P.B.F. 2	TALLER DE SENSIBILIZACION AL MERCADO DINAMICO	16	22	P.B.F. 4	BOTELLADO	4	22	P.B.F. 8	INDUCCION PUESTO OPERATIVO	4	
P.B.C. 1	ELABORACION DE PRODUCTOS Y CONTROL DE CALIDAD	16	22	P.B.F. 6	TALLER DE EXHIBICION Y REFRIGERACION	16	22	P.B.C. 2	RELACIONES INTERPERSONALES	8	22
				P.B.F. 8	ESTRUCTURACION DE RUTAS DE VENTAS	8	22				



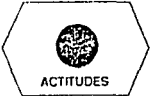






154

DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO

DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO											
NIVEL		GRADO		PUESTO CURRICULAR				AREA DE DESARROLLO			
2		OPERATIVO		VENDEDOR				DESARROLLO PERSONAL TECNICO			
 CONOCIMIENTOS				 HABILIDADES				 ACTITUDES			
P.M.E.	NOMENCLATURA	 TEORICA	 PRACTICA	P.M.E.	NOMENCLATURA	 TEORICA	 PRACTICA	P.M.E.	NOMENCLATURA	 TEORICA	 PRACTICA
P.R.F. 9	CONDUCTA DEL DETALLISTA	8	18	P.R.F. 13	MANEJO A LA DEFENSA	8	18	P.R.C. 3	ETICA COMERCIAL	4	18
P.R.F. 10	TALLER DE PROMOCION EN PUNTO DE VENTA	8	18	P.R.F. 14	MECANICA PREVENTIVA	16	18	P.R.C. 4	COMUNICACION Y MOTIVACION AL TRABAJO	16	18
P.R.F. 11	LIDERAZO PUNTO DE VENTA	8	18	P.R.F. 18	LICUACION	8	18	P.R.C. 6	MANEJO POSITIVO DEL STRESS	8	18
P.R.F. 12	LA UNIDAD DE REPARTO	8	18								

200

DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO

NIVEL		GRADO		PUESTO CURRICULAR		AREA DE DESARROLLO					
3		MANDO INTERMEDIO		SUPERVISOR DE VENTAS		DESARROLLO PERSONAL TECNICO					
 CONOCIMIENTOS				 HABILIDADES				 ACTITUDES			
P.M.E.	NOMENCLATURA	 <small>GENERAL TEORICA</small>	 <small>GENERAL PRACTICA</small>	P.M.E.	NOMENCLATURA	 <small>GENERAL TEORICA</small>	 <small>GENERAL PRACTICA</small>	P.M.E.	NOMENCLATURA	 <small>GENERAL TEORICA</small>	 <small>GENERAL PRACTICA</small>
P.B.F.21	FORMACION MANDOS INTERM.	4	20	P.B.F.14	ALMACEN REFACCIONES VEHICULOS	8	16	P.B.F.20	INDUCCION PUESTO M.L.	4	
P.B.F.22	INTRODUCCION AL PROCESO ADMINISTRATIVO	16	20	P.B.F.17	ADMON. DE FLOTILLAS	8	16	P.B.C.7	FORMACION INSTRUCTORES	6	12
P.B.F.23	TECNICAS DE SUPERVISION	8	24	P.B.F.18	TECNICAS DE VENTAS	16	48				
P.B.C.6	ADMON. DE PRODUCCION	4	20	P.B.F.19	ESTADISTICAS DE VENTAS	16	48				

2001

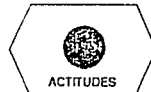
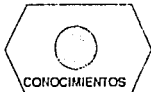
DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO

NIVEL
4

GRADO
MANDO
INTERMEDIO

PUESTO CURRICULAR
JEFE DE VENTAS



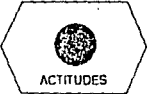






AREA DE DESARROLLO
DESARROLLO PERSONAL
TECNICO



P.M.E.	NOMENCLATURA	CENTRO TEORICA	CENTRO PRACTICA	P.M.E.	NOMENCLATURA	CENTRO TEORICA	CENTRO PRACTICA	P.M.E.	NOMENCLATURA	CENTRO TEORICA	CENTRO PRACTICA
P.B.F.26	ADMON. DE PERSONAL	16	16	P.B.F.24	CONTABILIDAD ADMVA. I	8	16	P.B.F.26	INTERRELACION GRUPOS DE TRABAJO I	8	16
P.B.F.27	PROCESO ADMIVO. AVANZADO	16	24	P.B.F.28	TOMA DE DECISIONES EN VENTAS Y MERCADOTECNIA	16	40	P.B.C. 9	MANEJO DE CONFLICTOS	8	16
				P.B.F.29	DESARROLLO DE ROTURA	8	16				
				P.B.C. 9	INTRODUCCION INFORMATICA	8	32				



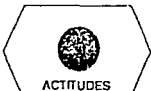
206

DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO

NIVEL		GRADO		PUESTO CURRICULAR		AREA DE DESARROLLO					
6		MANDO INTERMEDIO		JEFE DE ZONA		DESARROLLO PERSONAL TECNICO					
 CONOCIMIENTOS				 HABILIDADES				 ACTITUDES			
P.M.E.	NOMENCLATURA	 <small>CENTRAL TIEMPO</small>	 <small>CENTRAL PRACTICA</small>	P.M.E.	NOMENCLATURA	 <small>CENTRAL TIEMPO</small>	 <small>CENTRAL PRACTICA</small>	P.M.E.	NOMENCLATURA	 <small>CENTRAL TIEMPO</small>	 <small>CENTRAL PRACTICA</small>
P.B.F.33	SISTEMAS DISTRIBUCION	10	24	P.B.F.30	CONTABILIDAD ADMVA. II	8	16	P.B.F.34	INTERACCION GRUPOS DE TRABAJO II	8	16
P.B.F.34	ANALISIS PROBLEMAS NACIONAL	40	40	P.B.F.31	CONTROL DE INVENTARIOS	8	16	P.B.C.10	SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	8	8
P.B.F.36	PRINCIPIOS DE LOGISTICA	8	16	P.B.F.32	LA PRE-VENTA	10	24				


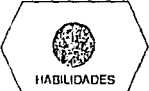
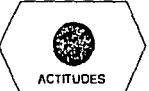
903

DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO

NIVEL		GRADO		PUESTO CURRICULAR		AREA DE DESARROLLO					
6		MANDO INTERMEDIO		JEFE DE DEPOSITO		DESARROLLO PERSONAL TECNICO					
 CONOCIMIENTOS			 HABILIDADES			 ACTITUDES					
P.M.E.	NOMENCLATURA	CENTRAL FORMA	CENTRAL PRINTEA	P.M.E.	NOMENCLATURA	CENTRAL FORMA	CENTRAL PRINTEA	P.M.E.	NOMENCLATURA	CENTRAL FORMA	CENTRAL PRINTEA
P.B.F.37	ADMIN. POR OBJETIVOS	8	16	P.B.F.38	PREDUPUESTO Y CONTROL PREDUPUESTAL	16	16				
P.B.F.39	INVESTIGACION DE MERCADOS	16	24	P.B.C.11	LOTUS 1-2-3	40	20				
P.B.F.40	PRINCIPIOS DE MERCADOTECNIA	40	20								



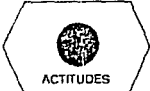






20Y

DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO

DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO											
NIVEL		GRADO		PUESTO CURRICULAR				AREA DE DESARROLLO			
7		EJECUTIVO		JEFE DE PUBLICIDAD				DEPARTAMENTO GENERAL TÉCNICO EJECUTIVO			
 CONOCIMIENTOS				 HABILIDADES				 ACTITUDES			
P.M.E.	NOMENCLATURA	CEPENS L ₁ TEORÍA	CEPENS L ₂ PRÁCTICA	P.M.E.	NOMENCLATURA	CEPENS L ₁ TEORÍA	CEPENS L ₂ PRÁCTICA	P.M.E.	NOMENCLATURA	CEPENS L ₁ TEORÍA	CEPENS L ₂ PRÁCTICA
P.B.F.41	PUBLICIDAD Y PROMOCION	18	24	P.B.F.43	ADMON. DEL TIEMPO	18	18	P.B.F.42	HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	40	40
				P.B.C.12	MACRO AVANZADOS DE LOTUS 1-2-3	40	40				




205

DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO

DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO											
NIVEL 8			GRADO EJECUTIVO			PUESTO CURRICULAR SUB GERENTE DE VENTAS			AREA DE DESARROLLO DESARROLLO PERSONAL CONCEPTUAL		
 CONOCIMIENTOS				 HABILIDADES				 ACTITUDES			
P.M.E.	NOMENCLATURA	 COPM 117PM	 COPM 117CEA	P.M.E.	NOMENCLATURA	 COPM 117PM	 COPM 117CEA	P.M.E.	NOMENCLATURA	 COPM 117PM	 COPM 117CEA
P.B.F.48	ADMINISTRACION POR CALIDAD	40	20	P.B.F.44	PLAN ANUAL MERCADOTECNIA	16	24	P.B.C.13	ABERTIVIDAD GERENCIAL	8	18
				P.B.F.45	SIMULACION DE NEGOCIOS	40	40				

206

DIAGRAMAS CURRICULARES POR PUESTO

NIVEL		GRADO		PUESTO CURRICULAR		AREA DE DESARROLLO					
9		GERENCIAL		GERENTE DE VENTAS		DESARROLLO PERSONAL CONCEPTUAL					
 CONOCIMIENTOS			 HABILIDADES			 ACTITUDES					
P.M.E.	NOMENCLATURA	CENTRO TEORICA	CENTRO PRACTICA	P.M.E.	NOMENCLATURA	CENTRO TEORICA	CENTRO PRACTICA	P.M.E.	NOMENCLATURA	CENTRO TEORICA	CENTRO PRACTICA
P.D.F. 47	PLANIFICACION ESTRATEGICA	40	20	P.D.F. 48	ANALISIS FINANCIERO A LA TOMA DE DECISIONES	40	20	P.D.F. 49	CIRCULO DE CALIDAD TOTAL	16	40
				P.D.F. 49	GERENCIA DE VENTAS	40	40				

104

208

205

**III. CATALOGO DE CURSOS MODULARES
DE DESARROLLO**

PERFIL DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

AREA DE MERCADOTECNIA	AREA DE FINANZAS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA DESARROLLO PERSONAL
<p>Herramientas de trabajo Taller de sensibilización al mercado dinámico Principios de Carga y Descarga Botelleo Taller de Exhibición y refrigeración Estructuración de Rutas de Venta Conductas del detallista Taller Promoción Punto de Venta Liderazgo Punto de Venta La Unidad de Reparto Manejo a la Defensiva Mecánica Preventiva Almacén de refacciones vehículos Administración de flotillas Técnicas de Ventas Estadísticas de Ventas Introducción al Proceso Administrativo Técnicas de Supervisión Proceso Administrativo Avanzado Toma de Decisiones en Ventas y Mercadotecnia Desglose de Rotura La Pre Venta Sistemas de Distribución Investigación de Mercados Principios de Mercadotecnia P.A.M. Publicidad y Promociones Simulación de Negocios Gerencia de Ventas</p>	<p>Contabilidad Admva. I Contabilidad Admva. II Control de Inver-terlos Presupuesto y Control Presupuestal Análisis Financiero para la toma de decisiones</p>	<p>Inducción a Grupo Artesa Inducción al puesto Operativo Elaboración de Productos y normas de Control Calidad Ética Comercial Liquidación Inducción al Puesto Mando Int. Formación de Mandos Intermedios Administración de Personal Administración de la Producción Formación de Instructores Integración Grupos de Trabajo I Introducción a la Informática Análisis de Problemas Racionales Integración de Equipos de Trabajo II Principios de Logística Administración por Objetivos Lotus 1-2-3 Herramientas para Trabajo Equipo Macro avanzados 1-2-3 Administración del Tiempo Administración por Calidad Planeación Estratégica</p>	<p>Relaciones Interpersonales Comunicación y Motivación al trabajo Manejo Positivo del Stress Manejo de Conflictos Seguridad e Higiene en Trabajo Asertividad Gerencial Círculos de Control de Calidad</p>

PERFIL POR AREA DE ENTRENAMIENTO

AREA BASICA DE DESARROLLO:

MERCADOTECNIA

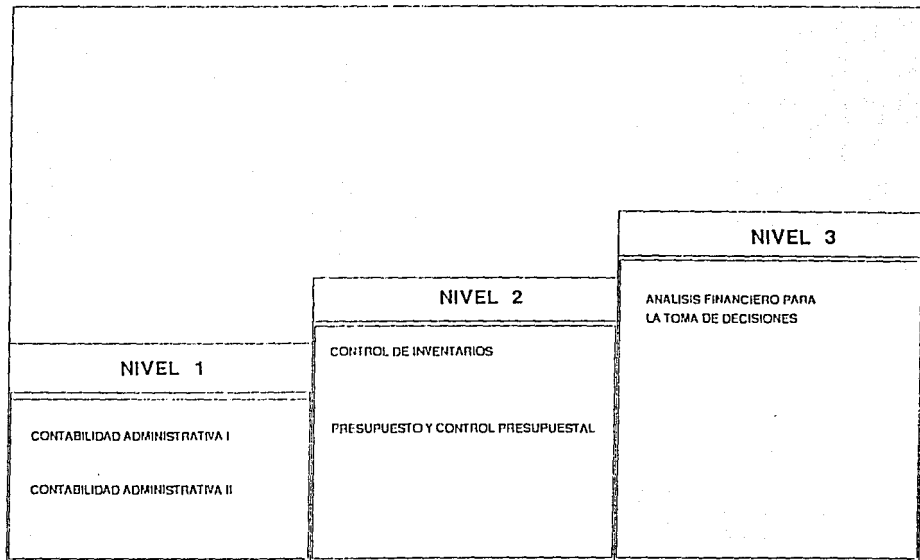
						NIVEL 7
					NIVEL 6	PLAN ANUAL DE MERCADOTECNIA
				NIVEL 5	LA PREVENTA	PUBLICIDAD Y PROMOCION
			NIVEL 4	PROCESO ADMTYO. AVANZADO	SISTEMAS DE DISTRIBUCION	SIMULACION DE NEGOCIOS
				TOMA DECISIONES EN VENTAS Y MERCADOTECNIA	INVESTIGACION DE MERCADOS	GERENCIA DE VENTAS
				DESGLOSE DE ROTURA	PRINCIPIOS DE MERCADOTECNIA	
	NIVEL 2	NIVEL 3				
	ESTRUCTURACION RUTAS VENTAS	LA UNIDAD DE REPARTO	TECNICAS DE VENTAS	ESTADISTICAS DE VENTAS		
	CONDUCTAS DEL DETALLISTA	MANEJO A LA DEFENSA	INTRODUCCION AL PROCESO ADMTYO.			
NIVEL 1						
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	TALLER PROMOCION PUNTO DE VENTA	MECANICA PREVENTIVA	TECNICAS DE SUPERVISION			
TALLER SENSIG. AL MERCADO DINAM.	LIDERAZGO EN PUNTO DE VENTA	ALMACEN DE REFACCIONES DE VEHICULOS				
PRINCIPIOS DE CARGA Y DESCARGA		ADMINISTRACION DE FLOTILLAS				
BOTELLEO						
TALLER EXHIBICION Y REFRIGERACION						

116

PERFIL POR AREA DE ENTRENAMIENTO

AREA BASICA DE DESARROLLO:

FINANZAS

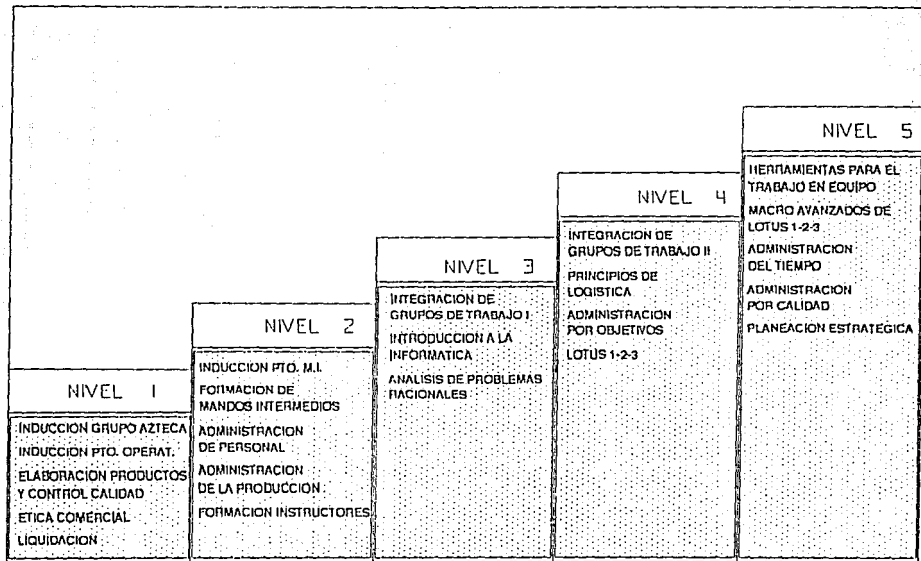


012

PERFIL POR AREA DE ENTRENAMIENTO

AREA BASICA DE DESARROLLO:

ADMINISTRATIVO

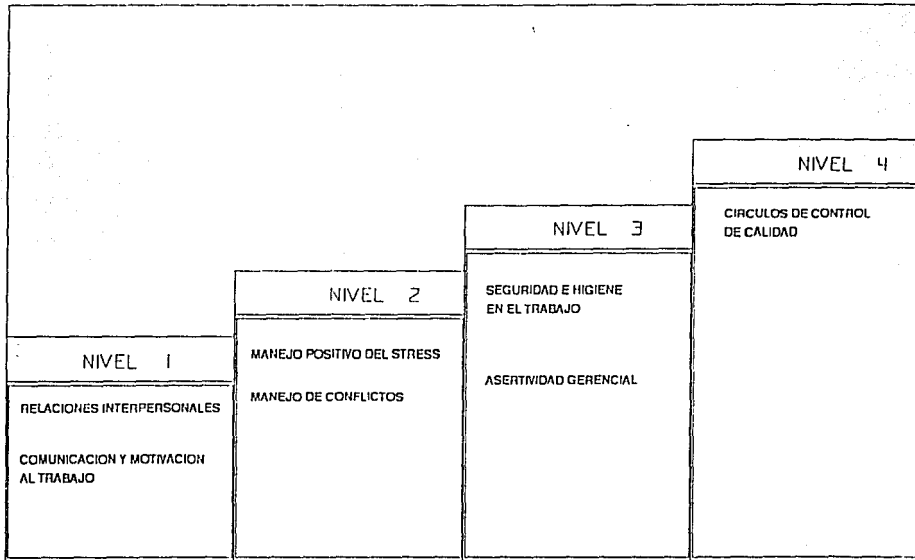


213

PERFIL POR AREA DE ENTRENAMIENTO

AREA BASICA DE DESARROLLO:

DESARROLLO PERSONAL



2/11

PLANEACION DE ACTIVIDADES

NIVEL	P.M.E.	MERCADOTECNIA	FINANZAS	ADMINISTRATIVO	DESARROLLO PERSONAL
1	A	3. HERRAMIENTAS DE TRABAJO ↓ 4. TALLER DE SENSIBILIZACION MERCADO DINAMICO ↓ 6. PRINCIPIOS DE CARGA Y DESCARGA ↓ 9. BOTELLEO ↓ 7. TALLER DE EXHIBICION Y REFRIGERACION ↓ 8. ESTRUCTURACION DE RUTAS DE VENTAS		1. INTRODUCCION GRUPO AZTECA ↓ 2. INTRODUCCION PUESTO OPERATIVO ↓ 9. ELABORACION DE PRODUCTOS Y CONTROL DE CALIDAD	10. RELACIONES INTERPERSONALES

215

PLANEACION DE ACTIVIDADES

NIVEL	P.M.E.	MERCADOTECHIA	FINANZAS	ADMINISTRATIVO	DESARROLLO PERSONAL
2	B	11. CONDUCTAS DEL DETALLISTA 12. TALLER PROMOCION PUNTO DE VENTA 13. LIDERAZO PUNTO DE VENTA 14. LA UNIDAD DE REPARTO 16. MANEJO A LA DEFERENCIA 17. MECANICA PREVENTIVA		14. ETICA COMERCIAL 18. LIQUIDACION	19. COMUNICACION Y MOTIVACION EN EL TRABAJO 20. MANEJO POSITIVO DEL OTROS

216

PLANEACION DE ACTIVIDADES

NIVEL	P.M.E.	MERCADOTECNIA	FINANZAS	ADMINISTRATIVO	DESARROLLO PERSONAL
3	C	<p>22. ALMACEN DE REFACCIONES DE VEHICULOS</p> <p>23. TECNICAS DE VENTAS</p> <p>24. ESTADISTICAS DE VENTA</p> <p>24. TECNICAS DE SUPERVISION</p> <p>27. INTRODUCCION AL PROCESO ADMINISTRATIVO</p> <p>28. ADMON. DE FLOTILLAS</p>		<p>21. INTRODUCCION AL PUESTO DE MANDO INTERMEDIO</p> <p>26. FORMACION MANDO INTERMEDIO</p> <p>29. ADMON. DE LA PRODUCCION</p> <p>30. FORMACION INSTRUCIOLES</p>	

217

PLANEACION DE ACTIVIDADES

NIVEL	P.M.E.	MERCADOTECNIA	FINANZAS	ADMINISTRATIVO	DESARROLLO PERSONAL
4	D	31. PROCESO ADMINISTRATIVO AVANZADO 32. DEBOLDOE DE ROTUM	33. CONTABILIDAD ADMTYA. I	34. ADMOK. DE PERSONAL 36. INTEGRACION GRUPOS DE TRABAJO I	35. MANEJO DE CONFLICTOS
		37. TOMA DE DECISIONES EN VENTAS Y MERCADOTEC.		38. INTRODUCCION INFORMATICA	

9/8

PLANEACION DE ACTIVIDADES

NIVEL	P.M.E.	MERCADOTECHNIA	FINANZAS	ADMINISTRATIVO	DESARROLLO PERSONAL
5	E	<p>40. LA PRE-VENTA</p> <p>41. SISTEMAS DE DISTRIBUCION</p>	<p>39. CONTABILIDAD ADMITVA. II</p> <p>44. CONTROL DE INVENTARIOS</p>	<p>42. ANALISIS DE PROBLEMAS RACIONAL</p> <p>43. PRINCIPIOS DE LOGISTICA</p> <p>45. INTEGRACION GRUPOS DE TRABAJO II</p>	<p>46. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO</p>

219

PLANEACION DE ACTIVIDADES

NIVEL	P.M.E.	MERCADOTECNIA	FINANZAS	ADMINISTRATIVO	DESARROLLO PERSONAL
6	F	<p>48. PRINCIPIOS DE MERCADOTECNIA</p> <p>49. INVESTIGACION DE MERCADOS</p>	<p>47. PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTAL</p>	<p>60. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS</p> <p>61. LOTUS 1-2-3</p>	

220

PLANEACION DE ACTIVIDADES

NIVEL	P.M.E.	MERCADOTECNIA	FINANZAS	ADMINISTRATIVO	DESARROLLO PERSONAL
7	G	63. PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		62. ADMINISTRACION DEL TIEMPO	64. HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO
				65. MACRO AVANZADOS DE LOTUS 1-2-3	

81

PLANEACION DE ACTIVIDADES

NIVEL	P.M.E.	MERCADOTECNIA	FINANZAS	ADMINISTRATIVO	DESARROLLO PERSONAL
8	H	56. PLAN ANUAL DE MERCADOTECNIA P.A.M.		57. ADMINISTRACION POR CALIDAD	60. ASERTIVIDAD GERENCIAL
		59. SIMULACION DE NEGOCIOS			

60

PLANEACION DE ACTIVIDADES

NIVEL	P.M.E.	MERCADOTECHIA	FINANZAS	ADMINISTRATIVO	DESARROLLO PERSONAL
9	I		60. ANALISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES	61. PLANEACION ESTRATEGICA	62. CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD TOTAL
		63. GERENCIA DE VENTAS			

4
3

g24

925

**IV. ESQUEMATIZACION
Y DESARROLLO PARTICULAR**

276

CONSIDERACIONES

1. CARACTERISTICAS DEL PRESENTE PROGRAMA MODULAR

- PERMITE COMPROBAR QUE SE ESTA REALIZANDO EL APRENDIZAJE O PAUTA DE CONDUCTA EN TERMINOS "MAS O MENOS" PERMANENTES.

- PERMITE COMPROBAR LOS RESULTADOS DE UNA MANERA TANGIBLE DE CADA UNO DE LOS PROGRAMAS MODULARES DE ENTRENAMIENTO (P.M.E.), EN CUANTO A BU CALIDAD ADQUIRIDA.

- DEBE SER APROBADO POR LOS DIRECTIVOS DEL AREA DE MERCADOTECNIA DE LA DIVISION

- DEBE SER REALIZADO POR INSTRUCTORES ESPECIALIZADOS EN LA MATERIA DE CADA MODULO DE ENTRENAMIENTO.

- SE RECOMIENDA SEA COORDINADO POR LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA DE LA DIVISION AZTECA EN CONJUNTO CON EL AREA DE CAPACITACION Y EL DR. MIGUEL ANGEL HERNANDEZ, A TRAVES DE LA CREACION DE UN "COMITE DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO"

CONSIDERACIONES

2. PRERREQUISITOS PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA

A - EVALUACION PSICOMETRICA DE CADA PARTICIPANTE

DETERMINAR MEDIANTE HERRAMIENTAS PSICOLOGICAS Y PSICOMETRICAS, LOS PERFILES ACTUALES DE LOS PARTICIPANTES, CON EL FIN DE EVALUAR SU TRAYECTORIA DURANTE SU ASISTENCIA EN EL PROGRAMA ACELERADO MODULAR (P.A.M.O.); DETERMINANDO UN PERFIL PSICOLOGICO Y ACTITUDINAL QUE SIRVA COMO SOPORTE EN LA CAPACITACION PERSONALIZADA.

B - EVALUACION DE CONOCIMIENTOS BASICOS CURRICULARES

DETERMINAR MEDIANTE HERRAMIENTAS CONOCITIVAS, LOS PERFILES ACTUALES DE LOS PARTICIPANTES PARA EVALUAR SUS NIVELES DE CONOCIMIENTOS E INICIACION DE NIVEL CURRICULAR, SEA POR EXAMEN, REVALIDACION Y/O PRACTICA OPERATIVA

2008

CONSIDERACIONES

3. DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS MODULARES DE ENTRENAMIENTO (P.M.E.)

BAJO LA SUPERVISION DEL "COMITE DE EVALUACION Y SEQUIIMIENTO" SUGERIDO Y BABAN-
DOSE EN CADA PROGRAMA MODULAR DE ENTRENAMIENTO (P.M.E.) AUTORIZADO, ASI COMO EL
CONTENIDO DE LAS MATERIAS DE CADA UNO, SE DEBERA:

A.) ANALIZAR LA TAREA:

- DETERMINAR LA FASE Y SU UTILIDAD.
- INVESTIGAR LAS FUNCIONES QUE DEBEN REALIZARSE
- DETERMINAR LA FINALIDAD DEL PUESTO CURRICULAR RESPECTO AL OBJETIVO GENERAL
- DESCRIBIR CADA UNO DE LOS CONTENIDOS DEL PROGRAMA CON SUS ACTIVIDADES
- DESCRIBIR LOS PUNTOS CLAVES DE CADA CONTENIDO Y ACTIVIDAD CON LAS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES NECESARIOS PARA REALIZAR EL PUESTO CURRICULAR.

B.) OBJETIVOS TERMINALES

- DETERMINAR CON PRECISION QUE SE PRETENDE ALCANZAR DE CADA UNO DE LOS CONTENIDOS DETERMINADOS, Y SU MANERA DE CUANTIFICARSE.

229

CONSIDERACIONES

C.) ELABORAR GUIAS DE ENTRENAMIENTO

- EL COMITE DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DETERMINARA:

- * ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE ENTRENAMIENTO
- * FECHA, LUGAR, HORA Y DURACION DEL ENTRENAMIENTO
- * INSTRUCTOR ESPECIALIZADO PARA EL ENTRENAMIENTO
- * REACTIVOS DE EVALUACION INICIAL-FORMATVA-FINAL
- * PRACTICAS DE ENTRENAMIENTO
- * EVALUACION Y SEGUIMIENTO GENERAL

230

CONSIDERACIONES

D.) SISTEMATIZACION DEL ENTRENAMIENTO

- DEFINIR Y ELABORAR LA PLANTILLA DE INSTRUCTORES ESPECIALIZADOS
- ELABORACION Y ACONDICIONAMIENTO DEL MATERIAL DIDACTICO Y DE APOYO

E.) DEFINIR SISTEMAS DE EVALUACION

- ESTABLECER CRITERIOS DE CALIFICACION Y RECONOCIMIENTOS PARA CADA AVANCE DEL PROGRAMA MODULAR:
 - 1- EN CADA UNO DE LOS CONTENIDOS Y ACTIVIDADES DE LAS MATERIAS ESTABLECIDAS
 - 2- POR CADA PARTICIPANTE
 - 3- ACREDITACION DE AVANCE A UN PROGRAMA DE NIVEL SUPERIOR
 - 4- PERFIL DE APRECIACION DEL CAPACITADO EN EL PROGRAMA
- LOS RESULTADOS POR RENDIMIENTO DE CADA CAPACITADO DETERMINAN SU AVANCE EN EL PROGRAMA MODULAR HASTA SU CONCLUSION
- CADA FASE MODULAR PUEDE SER MODIFICADO, AMPLIADO, REDUCIDO O INCLUSO ELIMINADO POR EL COMITE, EN CASO DE ASI REQUERIRSE, POR LO QUE SU MANTENIMIENTO ES FACIL Y RAPIDO DE ADAPTARSE A LAS NECESIDADES REQUERIDAS.

AVANCE Y DESARROLLO.

Lo que abarca el tercer capítulo, es referente a lo corporativo y el modo de impulsar una embotelladora a un crecimiento. Se establecen posibilidades estratégicas y la dependencia de éxito sobre la visión y capacidad de un dirigente; la actividad a desempeñar y la guía de como hacerlo mediante estrategias entabladas en un programa. Además, se trata el tema tanto de los tipos de labores directivas como sus funciones y actividades específicas más comunes.

- Estrategia Corporativa de Crecimiento.

Primeramente, para abarcar una estrategia corporativa que sirva como desarrollo, es el analizar con lo que se cuenta y la capacidad o potencia que adquiere este análisis.

Con el caso de Coca-Cola se pueden desarrollar diversas estrategias que logran un impulso para cada empresa, dependiendo de su giro:

DEPOSITOS. Se requiere de muchos estudios de profundidad para lograr ver la magnitud que puede tener un

depósito en cuanto a su funcionalidad al igual que el desarrollo de una nueva embotelladora que cubra determinadas partes de una franquicia y que sea redituable su implantación, ya que mermaría la producción de otras embotelladoras con el fin de que distribuyeran su producción en sus respectivos depósitos.

La ubicación de los depósitos es clave para una buena distribución de la producción y base de almacenamiento de materias primas o materiales y equipo que convenga el que sea guardado.

REESTRUCTURACION DE RUTAS. Mediante estudios y análisis de funcionalidad se puede lograr una mayor y más efectiva distribución del producto.

Muchas rutas de distribución que por el tiempo que han funcionado se respeta su línea de reparto, en realidad dan una pérdida de tiempo y dinero que bien se podría evitar estudiando trayectos que resultaran más convenientes y efectivos para la distribución del producto.

AGUA PURIFICADA. Es increíble ver todos los aspectos que pueden ser de utilidad dentro de una empresa que si se saben manejar, pueden entablarse como un buen negocio y

sobre todo puede resultar muy costeable.

Se tiene el caso de que en las embotelladoras, se tiene una gran cantidad de la botella de vidrio que se rompe y que se vende de nuevo a las vidrieras para su fundición y la elaboración de nuevas botellas. De igual manera se puede aprovechar el sistema que se tiene de purificación de agua mediante filtros, que es usada para la producción y proceso de refresco, que sin afectar la producción puede venderse como agua purificada en botellones de vidrio o plástico sin un costo muy alto para su adaptación y manejo por dos o tres obreros, puede resultar muy costeable y abarcar un nuevo mercado que se tiene a la mano.

DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS. Se tiene la maquinaria necesaria para la elaboración de refresco, desde una lavadora hasta una pasteurizadora; teniendo una capacidad de producción de 500 botellas por minuto de cada máquina 72-12.

El éxito de manejar una serie de productos de la misma línea consiste, primordialmente, en usar aquellos que tengan un mayor potencial y desechar aquellos que estén decayendo y no convenga el que se les invierta más dinero,

o bien, no tenga un impacto dentro del mercado y de este modo resulte incosteable; todo establecido dentro de un programa de producción para sacar el mayor provecho al tiempo.

Es necesario el invertir en estudios de determinados proyectos para no tener pérdidas mayores a la hora de su lanzamiento al mercado.

- Alcance de una estrategia y sus limitantes.

Toda estrategia es digna de estudio, hasta la más distante de lógica a la vista, resulta en ocasiones del mayor éxito al tiempo de su desarrollo.

Todo dirigente que se jacte de serlo, debe de tener una visión muy amplia y un criterio lo suficientemente generoso para no desechar ideas que tengan buenas oportunidades.

Se deben de analizar las oportunidades, su potencialidad, sus aspectos buenos y malos, la diferencia existente en estos aspectos para ver si resulta costeable y las resultantes dentro de su aspecto financiero.

Dentro de una estrategia de trabajo se deben de encontrar los puntos claves que pueden ser fuentes de errores y si éstos se pueden evitar.

La base de la experiencia y el conocimiento juntos y en coordinación, puede ser la clave del éxito de una estrategia tan sólo por su modo de manejo, ya que por muy buena que sea la estrategia, si no es llevada con inteligencia, lo más lógico es que se enfoque al fracaso.

El alcance de la gerencia o dirección, depende, sobre todo, del criterio con que sean llevadas las acciones y el enfoque hacia los objetivos, del realismo con que se vean las cosas y la realización de las actividades.

Todo en conjunto habrá de apreciarse desde un punto de vista en el que puedan ubicar su posición para lograr una visión de su capacidad potencial si es guiada con un buen criterio.

En los siguientes puntos se presentarán temas que marquen las pautas para el logro de un Desarrollo Corporativo.

El alcance y éxito de una estrategia de Desarrollo

en el tipo Corporativo depende de muchos factores que se deben lograr coordinar para que funcione; por lo general, intervienen el realismo, la visión, el potencial de la idea, la experiencia y conocimientos de quien la lleve a cabo y sobre todo un criterio que haga avanzar la organización mediante una planeación, organización, ejecución de actividades y su control sobre ellas para orientarlas hacia los objetivos. La falta de coordinación de algún tipo de variables de estos factores o su carencia, pasa a convertirse en una limitante para el desarrollo de la estrategia y el buen funcionamiento de la organización.

- Actividad del Desarrollo Corporativo.

La mayoría de los grupos de Desarrollo Corporativo serán responsables de colaborar con la corporación en las acciones relacionadas con su diversificación, o bien, su desarrollo.

Generalmente los grupos de desarrollo son parte del personal de las oficinas matrices, lo que en este caso equivaldría a ser Grupo Azteca. Sus actividades principales de acuerdo a un plan de trabajo, consiste en identificar y desarrollar las estrategias de entrada en

nuevos negocios que permitan obtener los objetivos a un largo plazo de la corporación o en la formulación de estrategias para diversificar los negocios existentes en un tiempo determinado que no son perfectamente coherentes con estos objetivos. Estas actividades son vitales para la salud futura y el desarrollo de la organización y permiten un nivel de riesgo mayor en el que se encuentra generalmente en una vida normal. Como resultado, cuando una firma desea diversificar o cambiar grandes sumas de capital y tiempo administrativo, es porque realmente se encuentra en una encrucijada. Por lo tanto, es vital el enfoque y dirección del problema en relación con los recursos adecuados, los mecanismos formales de planeación y un alto grado de compromiso por parte de la alta gerencia.

La diversificación puede llevarse a cabo a nivel corporativo, como de unidad de negocios. Esto se realiza en base de acuerdos preestablecidos.

A nivel corporativo, se entabla con una relación de productos envasados, aprovechando la maquinaria establecida para el producto principal, Coca-Cola; el uso de esta maquinaria para la elaboración de otros productos y líneas es a criterio de cada embotelladora y el producto es sujeto de aprobación de la alta gerencia.

A nivel de unidad, es decir, por embotelladora, casi siempre involucra la expansión de un nuevo segmento o la distribución de otro producto. Los problemas encontrados en ambos niveles, son similares y pueden diferir más que nada por su magnitud.

Existen algunas opciones disponibles en cuanto a la diversificación aplicables a una embotelladora, tomando en cuenta que se tienen que adaptar tanto a características como a situaciones de la corporación:

- Desarrollo interno de nuevos productos y mercados. Esto incluye la elaboración de productos envasados, como vendría a ser Fanta o en ocasiones Sidral Mundet, que no poseen embotelladoras propias para su elaboración, sino que se manejan por medio de licencias; en el caso de Sidral Mundet a diferencia de Fanta, no es un producto propio de Coca-Cola.

- La adquisición de firmas para su manejo. En el caso de Sidral Mundet, es una empresa completamente aparte, que sostiene buenas relaciones con Coca-Cola porque es generalmente quien la maneja.

- Coinversiones con empresas afines. En el manejo de productos de otra empresa que requiere maquinaria y se encuentra el modo de trabajo de esta firma o marca. Se planea la compra de maquinaria para el manejo de dos o más productos, pactando el tiempo que requiere la elaboración de una marca para lograr una determinada producción, fabricada en la planta física de Coca-Cola y tomando un margen de utilidad por su manejo de elaboración.

- Adquisición de tecnología de nuevos productos. La adquisición de esta nueva maquinaria va en relación de la necesidad que tengan otros productos para su elaboración; como el caso de jugos embotellados y/o refrescos como el Sidral Mundet, que requieren de un tipo de pasteurización especial para estos productos en su elaboración.

La selección final para encontrar o elegir una estrategia, en la mayoría de los casos involucra una combinación de las alternativas enlistadas. Esta mezcla es seleccionada sobre las bases de oportunidades disponibles y sobre la consistencia dentro de los objetivos de la compañía y los recursos con que se cuenta.

El deshacerse con éxito de los negocios que ya no sean atractivos o remunerables, libera valiosos recursos corporativos, incluyendo el tiempo y capital administrativos y productivos, que pueden ser empleados en forma más efectiva con otros productos. Un programa corporativo de desarrollo bien planeado identifica los productos o negocios que generan utilidad marginal; esto puede minimizar la necesidad de una eliminación costosa en una época futura.

La base de una actividad total de desarrollo corporativo, es un plan estratégico corporativo. Un sistema de planeación orientado hacia los resultados, relaciona todas las acciones de Desarrollo Corporativo al nivel más alto de la organización, donde descansa la responsabilidad tanto para planeación como para implantación estratégica. Los problemas siempre se desarrollarán cuando la responsabilidad es forzada a nivel inferior de la organización que se trata.

- El Programa de Desarrollo Corporativo.

El programa de Desarrollo Corporativo es una visión esquemática del proceso de Desarrollo Corporativo; establece las dificultades que significa el generar un

plan de Estrategia Corporativa; establecer los casos y caminos a seguir para lograr un desarrollo.

Las características detalladas de esas metas y objetivos deben ser acordadas tanto por la alta administración como por el cuerpo administrativo responsable de hacer funcionar el programa. Este acuerdo hará que todos los involucrados tengan un claro entendimiento de lo que se espera alcanzar. Muy a menudo, las empresas no dedican el sitio ni suficiente tiempo, para un examen exhaustivo y un desarrollo de objetivos realistas en esta etapa, sino al contrario, tratan de llegar a una conclusión tan rápido como sea posible. El resultado inevitable consiste en muchos falsos inicios al tratar de alcanzar el propósito del programa.

- Tipo de Labores.

Todos los dirigentes pues, realizan algunas tareas que son parte de sus funciones.

La labor operativa, es el trabajo que efectúa un dirigente fuera de la planificación, organización, orientación y control; es decir, de sus funciones intrínsecas.

La mejor manera de determinar la labor operativa es aislando en primer lugar, el trabajo que un director debe de efectuar, teniendo en cuenta su situación única dentro de la empresa y el papel múltiple que debe desempeñar. A este último se le ha denominado trabajo directivo; todas sus demás actividades, caen dentro de lo que podemos llamar trabajo operativo, que se puede clasificar en tres categorías:

El director, puede encargarse de llevar a cabo por sí mismo, alguno de los planes o instrucciones, que él ha encomendado a otros o bien, los aspectos más difíciles y complicados de tareas que corresponden a otros. Cuando se trata de una nueva tarea, posiblemente la realice él mismo la primera vez, para luego adiestrar a los demás.

La segunda, comprende ciertas actividades de planificación, organización, orientación y control que pueden ser realizadas con igual eficacia o quizá mejor, por otras partes del grupo.

La tercera, cuando hablamos de la delegación de poderes, establecemos los límites que el director no debe traspasar cuando delegue tareas en otros. En general a él le corresponde, dar siempre el primer paso y la decisión

final; lo anterior, es con respecto a cada una de las actividades directivas inherentes a su puesto. Sin embargo, puede solicitar asesoramiento y ayuda a otros, para llevar a cabo el trabajo que corresponde a estas actividades.

Cuando un director se ocupa de detalles y actividades rutinarias, que otros puedan atender, con la misma o aún mayor eficacia, en realidad está realizando una labor puramente operativa.

El director se ocupa, algunas veces, de tareas directivas que en realidad, corresponden a otras personas. En este caso, tales tareas constituyen un trabajo operativo.

El trabajo operativo, que legítimamente, puede realizar un director, es tan importante como su trabajo directivo; el peligro está, en que el director puede inclinarse por realizar un número mayor de tareas operativas, que el que lógicamente debería realizar. Como veremos, ésto, es algo que se repite con frecuencia; dado el tiempo limitado de que dispone, el director, debería ocuparse principalmente en su labor directiva.

Cuando más se concentre el director, en su labor

directiva, tanto mayor será su habilidad para obtener un rendimiento satisfactorio de los demás. También puede coordinar los esfuerzos del grupo que dirige, con los de otros, cuyas tareas se relacionen con las del suyo.

Concentrándose en la planificación, la organización, la orientación, puede multiplicar su propia eficacia; más aún limitándose en lo posible, al trabajo que debe realizar evitará la tentación de inmiscuirse en las tareas de los demás. Como resultado, los integrantes de su grupo tendrán la oportunidad de desempeñar sus funciones y ejercer la autoridad que se les ha concedido, sin tener que quedar relegados a la atención de simples detalles rutinarios.

El principio de la prioridad operativa, es cuando se le exige que realice labores directivas y operativas durante un mismo periodo; el director tiende a dar prioridad al trabajo operativo.

Es evidente que los directores, dedican casi siempre muy poco tiempo a sus tareas directivas y prestan demasiada atención a las operativas; la razón es muy sencilla, el trabajo directivo es más complicado que el operativo; requiere concentración, razonamiento lógico y esfuerzo mental.

Es común que la gente prefiera hacer en lugar de pensar; después de todo la actividad mental es la base del trabajo directivo.

Para dirigir, hay que inducir a los demás a trabajar; la labor operativa en cambio, significa que realizaremos el trabajo nosotros mismos y, en consecuencia, nos parece que llegamos más rápido a nuestra meta; sin embargo, todo lo que hacemos es realizar un trabajo que en verdad corresponde a otros.

El director puede inclinarse por el trabajo operativo simplemente porque puede estar muy familiarizado con él. Es posible que haya llegado al puesto que ocupa, precisamente por su eficacia en algún trabajo operativo.

El director puede ocuparse del trabajo operativo por no sentir confianza en la habilidad de los demás. En realidad lo que sucede es que probablemente nadie lo haga en la misma forma que él; como resultado, se lleva para sí todas las tareas importantes y termina por ocuparse de detalles insignificantes, siempre con la idea de su superioridad sobre los demás.

El superior es a veces la causa de que un directivo

se concentre en tareas operativas; si aquel insiste en que los jefes subordinados deben de conocer absolutamente todos los detalles del negocio, les obliga involuntariamente a que se dediquen a un trabajo operativo.

En los niveles más altos de la organización los dirigentes se ocupan principalmente de supervisar las actividades de otros dirigentes subordinados, y si éstos se desenvuelven con eficacia, resulta mucho más fácil delegarles responsabilidades.

En niveles inferiores, los empleados no están muy familiarizados con las tareas directivas, y por lo tanto, la oportunidad de delegar este tipo de trabajo es muy escasa. En la mayor parte de las empresas, el asesoramiento y la ayuda que puedan prestar otros departamentos están a disposición de los altos dirigentes, que fácilmente pueden delegar en especialistas el trabajo relacionado con presupuestos, pronósticos, organización y control internos.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS.

Función: Planificación directiva.

ACTIVIDADES:

- Pronósticos y previsiones
- Determinación de los objetivos
- Programación
- Cronología de los programas
- Presupuestos
- Procedimientos
- Formulación de políticas.

Función: Organización directiva.

ACTIVIDADES:

- Estructura de la organización
- Delegación
- Determinación de relaciones

ASPECTOS A CONSIDERAR.

Se plantean una serie de puntos que son de gran importancia y que se habrán de tomar en cuenta para poder crecer. Se especifican las actividades directivas principales dentro de una organización; la posición que ocupan tanto la organización como el consumidor y un planteamiento de evolución.

- PLANIFICACION DIRECTIVA.

El director realiza ciertos trabajos que le permiten anticiparse al futuro y no dejarse dominar por él. A estos trabajos los definimos como la tarea que realiza un director para trazar de antemano el camino a seguir en el futuro.

Pronósticos: El director proyecta su vista hacia el futuro, con el fin de anticiparse a la situación, los problemas y oportunidades que han de presentársele. En otras palabras, es un cálculo del futuro.

Determinación de objetivos: Ante todo, es necesario conocer la meta que se desea alcanzar; a pesar de tratarse de algo que nos dicta el sentido común, tanto los individuos como las empresas y las naciones, desperdician constantemente sus energías y sus factores o recursos, sin saber a dónde quieren llegar. La determinación de los objetivos es el tratamiento mediante el cual, un director establece los fines que se persiguen.

Programación: Pueden existir varios caminos para llegar a una misma meta, unos son directos y acertados, mientras que otros representan una pérdida de tiempo. Es

necesario el trazar un cuidadoso programa de actividades para llegar del mejor modo al objetivo, sin dejar nada al azar. La programación es pues, el trabajo mediante el cual un director establece los pasos a dar, hasta lograr alcanzar la meta deseada.

Cronología: Es siempre un elemento importante para denominar el factor tiempo.

La cronología consiste en el trabajo mediante el cual un director determina el orden por tiempos en que se habrán de cumplir las diversas etapas de un programa.

Presupuestos: El costo es un factor decisivo.

En lugar de gastar dinero sin control alguno, el director decide de antemano la mejor forma de utilizar los recursos disponibles. Mediante el presupuesto, el director asigna los recursos disponibles en la consecución de un objetivo establecido.

Para lograr un control efectivo de gastos, esta medida es la más adecuada.

Procedimientos: El director formula procedimientos

para crear métodos uniformes en el desempeño de tareas.

Políticas: Cuando se presentan con alguna frecuencia ciertos asuntos y problemas, la empresa debe anticiparse a ellos y contar con las respuestas que más convengan a los intereses de la organización. La formulación de políticas, es el trabajo mediante el cual un director interpreta decisiones sobre asuntos y problemas de importancia que se repiten con relativa frecuencia.

- ORGANIZACION DIRECTIVA.

En cualquier grupo, los integrantes siempre encontrarán algún trabajo que hacer. Sin embargo, lo importante es hacer que tal trabajo represente una verdadera contribución a los objetivos de la empresa y no se reduzcan simplemente a las tareas que el individuo desea realizar. Definimos la organización directiva como el trabajo mediante el cual un director ordena y coordina las tareas a realizar, de modo que se cumplan con la máxima eficacia.

Estructura de la organización: Un requisito básico para cumplir con el trabajo, es el que se realice por las personas indicadas. La responsabilidad del director

consiste en determinar y clasificar el trabajo a realizarse.

Delegación: El director puede ocuparse de efectuar todo el trabajo y tomar las decisiones necesarias, o bien, puede asignar una gran parte de las mismas a otras personas y reservar para sí lo que los demás no puedan hacer.

La delegación consiste en confiar y transmitir funciones y autoridad a otros y hacer que respondan por los resultados obtenidos.

Determinación de relaciones: El trabajo en equipo es un requisito indispensable para una buena labor colectiva; puede surgir como un resultado de fricciones internas o como producto de un esfuerzo deliberado. El establecimiento de relaciones es el trabajo que realiza un director para crear un ambiente de cooperación entre toda su gente.

- ORIENTACION DIRECTIVA.

La gente constituye la fuente de energía dentro de cualquier grupo organizado. Una persona capacitada puede actuar eficazmente aún sin planes y organización; pero si cuenta con ellos, llegará a destacar por sus cualidades

extraordinarias. Una de las cualidades más importantes que debe tener la dirección, consiste en entender las necesidades del personal.

Definimos la orientación directiva como el trabajo que efectúa un director para provocar a los demás el deseo de desenvolverse eficazmente.

Formulación de decisiones: Los resultados que obtiene un director, están estrechamente ligados al tipo de decisiones que toma y cómo las toma. La formulación de decisiones es el trabajo que realiza un director para llegar a conclusiones y aplicar su buen criterio.

Comunicaciones: Lo que la gente haga depende en gran parte de su grado de comprensión. Esto es algo que no se consigue al azar. La labor del director en cuanto a las comunicaciones, consiste en crear un ambiente apropiado de comprensión.

Motivación: El director debe inducir a la gente a realizar su trabajo de buena voluntad.

Por medio de la motivación se logra hacer el trabajo más por gusto que por obligación; es un arte que todo

director debe llegar a dominar. La motivación consiste en inspirar, animar y estimular el trabajo de los demás.

Selección de personal: El futuro depende de la gente que lo crea.

Seleccionar las personas más capacitadas es una difícil faceta del trabajo de un director. La selección de personal es la actividad que el director desempeña para encontrar, quienes van a ocupar los diversos puestos dentro de la organización.

Adiestramiento de personal: Son muy pocas las personas que aprovechan al máximo su capacidad. Es al director a quien le corresponde promover a su gente, el deseo de aumentar sus conocimientos y habilidades, cultivar sus propias cualidades y explotarlas en el mayor grado posible; ésto es algo que consigue por medio del adiestramiento de personal.

- CONTROL DIRECTIVO.

El director se ve en la necesidad constante de vigilar si se cumplen los planes trazados, si la situación de la empresa es satisfactoria y si la dirección cumple con

su cometido. Esto lo puede hacer inspeccionando todo por sí mismo o concentrándose en una serie de actividades que le permitirán vigilar los asuntos de importancia mayor, sin perder su tiempo en detalles mínimos. El control directivo es el trabajo que realiza un director para comprobar y valorar el trabajo que realiza su gente.

Establecimiento de normas de actuación: Es indispensable poder diferenciar entre el trabajo de buena o mala calidad, entre los resultados que son aceptables o los que deben rechazarse.

Establecer normas de actuación significa que el director debe decidir las bases según las cuales han de valorarse los métodos seguidos y los resultados obtenidos.

Medidas de actuación: La información sobre los trabajos que se realizan y los resultados, la transmisión de tales datos a los interesados constituye la médula de las actividades del control.

Valoración de la actuación: El director determina la importancia de lo que se hace y de sus resultados por medio de un cuidadoso análisis de valoración, tanto del trabajo todavía incompleto, como del ya finalizado.

Fórmulas para corregir la actuación: El último requisito del control, consiste en corregir cualquier anormalidad. Este es el trabajo que realiza un dirigente para mejorar los métodos y resultados finales.

- POSICION DE LA ORGANIZACION.

En diversos estudios empíricos en forma de casos, se muestra que los hombres de negocios luchan por mucho más que las utilidades o en lugar de ellas, en su mayoría se contentan con pequeños cambios en los sistemas.

Se da una nueva definición del concepto de utilidad con el objeto de incluir las utilidades a largo plazo y lo que han sido llamadas utilidades psíquicas o no monetarias. Luchar por seguridad o por poder, se identifica con la lucha por utilidades a largo plazo; el comprar y adquirir bienes a precios altos, por el hecho de que pertenezca a un proveedor, el círculo del comprador en lugar de elegir a quien ofrece a precios más bajos, es un ejemplo muy claro, ya que se pueden obtener mayores beneficios pagando más que dejando de comprar en cuestión de tiempo, conveniencia, dinero y esfuerzo; ésto es en ocasiones, además de que se sostiene una relación convenientemente más provechosa al hacerlo.

Cuando ni el producto ni la marca parecen estar asociados estrechamente con la influencia del grupo de referencia, entonces se habrán de recalcar las propiedades, cualidades y ventajas del producto en comparación con productos competidores que sostengan un patrón de características similares.

Todo conjunto o grupo empresarial debe de estar consciente en su totalidad de la posición que ocupa y habrán de ocupar sus productos dentro del mercado para encontrarse en una mejor posibilidad a la toma de decisiones y resolución de problemas que pudieran presentarse en un futuro.

Cuando un fabricante conoce y se mantiene al tanto de los detalles de los sistemas de consumo pertinentes a sus productos, está en mejor posición para evaluar oportunidades, como también evitar amenazas. Podemos también suponer que, un conocimiento de los sistemas más importantes, le ayudará a innovar o por lo menos preverlo con el entendimiento para innovar. El papel de su producto dentro del sistema total, cuando está lo suficientemente claro, le permitirá comprender cómo encaja su producto en la vida del consumidor. Además, tiene un punto de referencia de donde juzgar, como el transcurrir del tiempo y la acción

de sus competidores pueden hacer cambiar el sistema. En consecuencia, estará más apto para aprovechar las oportunidades que se presentan.

En ocasiones las innovaciones son tan sólo un reagrupamiento o una dispersión de parte del sistema. Estos reagrupamientos comúnmente representan una forma más fácil, menos costosa, más atractiva o más eficiente de resolver las necesidades requeridas. En la mayor parte de los casos de reagrupamientos de etapas, implica combinaciones y simplificaciones.

El desarrollo de planes y programas de mercado está convirtiéndose rápidamente en una función de personal de asesoría en los negocios modernos. La investigación de mercados está ya bien establecida como una actividad de dicho personal.

En el caso de investigación de mercados, el personal de asesoría se centra en la recolección de datos, sacando conclusiones generales que son necesarias para los ejecutivos de mercadotecnia en la proyección de planes o en la determinación de políticas.

Debe de aclararse que la planeación a largo plazo no

trata de las decisiones futuras, sino del futuro de las decisiones actuales, por lo que es necesario tener una conciencia actual y realista de lo que se habrá de realizar. Este tipo de planeación a largo plazo, frecuenta muy comúnmente errores referentes al concepto; el planeamiento a largo plazo no trata de eliminar el riesgo y dado ya que, las condiciones futuras no se pueden prever, hay que adaptarse a las situaciones; en otras palabras, lo básico acerca de la actividad económica, es que por definición, compromete los recursos presentes con miras a expectativas futuras, y por consiguiente, sumamente inciertas. Una de las teorías más rigurosas de la economía, la ley de Boehn-Bawerk, demuestra que los medios de producción existentes, rendirán una mejor actuación económica mediante una mayor incertidumbre o riesgo que tenga; quien no quiere dar un paso en falso, deja escapar muchas alternativas de superación y desarrollo.

El tiempo que cubren las decisiones empresariales y administrativas, se ha estado alargando tan rápidamente y en tal grado que, se ha hecho necesario un estudio sistemático de las incertidumbres y riesgos que implican las decisiones.

Se considera ahora la creciente complejidad tanto

del sistema interno de la empresa comercial como de la economía y sociedad dentro de la cual existe. La especialización creciente del trabajo crea una mayor necesidad de una visión común, un conocimiento común y un idioma común, sin los cuales las decisiones de la alta gerencia por más correctas que sean, nunca se podrán convertir en acción efectiva.

El concepto que el hombre de negocios típico tiene de las bases de la decisión empresarial es después de todo un concepto erróneo. La mayoría de los hombres de negocios están en la creencia de que estas decisiones las toma la alta gerencia. En realidad, se establece ya por norma que, el dogma de que las decisiones básicas son la prerrogativa de la alta gerencia; en el mejor de los casos, la alta gerencia delega ciertas decisiones y responsabilidades.

El concepto de la teoría de decisiones se refiere a un conjunto de métodos por medio de los cuales, los problemas de tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre, son reducidos a un número limitado de problemas simples, facilitando así el trabajo de análisis. Tomar la alternativa correcta bajo cualquier presión y con un nivel de riesgo razonable, es la meta.

Un término más específico para denominar el método recomendado en este trabajo, podría ser: el proceso de tomar decisiones individuales bajo condiciones de riesgo circunstanciales. Dicho en otra forma, se trata de un análisis formal de diferentes alternativas y sus posiciones en posibles consecuencias en situaciones donde los efectos de las decisiones tomadas, no se conocen con una certeza.

Aunque la mayoría de las empresas modernas fabrican varios productos, la teoría económica ha sido desarrollada sobre la premisa de que cada firma fabrica un sólo producto. Las razones de esta premisa inadecuada se encuentran, por una parte, en los orígenes históricos del programa teórico, y por otra, en la simplicidad del análisis de la teoría, cuando ésta, está restringida a la elaboración de un sólo producto. La determinación de los costos individuales en una compañía de productos múltiples, es empírica y conceptualmente difícil.

La negligencia, con respecto a estos problemas, puede ser debida al supuesto de que, la gerencia ve cada producto como una actividad comercial separada, con las características de la firma de un sólo producto, pero este enfoque tiene poca base teórica y ninguna relación con la realidad.

El hecho de que las utilidades del producto se ven afectadas, debe de tomarlo en cuenta para su explotación y el planteamiento de la estrategia de desarrollo del producto. Se pueden correr grandes riesgos en la etapa de crecimiento.

En realidad el tiempo es un factor tan crítico en este punto, que estos riesgos con frecuencia deben aceptarse; sin embargo, es esencial una cuidadosa economía de recursos en la última etapa de madurez cuando los márgenes de utilidad son tan bajos que las pérdidas se vuelven muy difíciles de recuperar.

El cambio en las habilidades de trabajo funcional que se requieren en las varias etapas del ciclo de la vida del producto, permite a la alta gerencia determinar las necesidades futuras con cierta exactitud. La investigación y la tecnología, son factores clave en la etapa de introducción de un producto; la fabricación, en la etapa de crecimiento; la mercadotecnia, en la etapa de madurez y las finanzas junto con el criterio administrativo general, en la etapa de decadencia del producto.

En la moderna tecnología industrial, caracterizada por su gran dinámica, el desarrollo de nuevos y mejores

productos, es claramente visible. Típicamente, el desarrollo de nuevos productos, desde su creación hasta su venta, es costoso y lleno de incertidumbre en cuanto al éxito comercial y técnico.

Junto con la aparente necesidad de mejorar el proceso de tomar decisiones en el área de producción de nuevos y variados productos, ha existido también una gran escasez de técnicas analíticas adecuadas para resolver las incertidumbres que obstruyen el trabajo del gerente o director, en cuanto a investigación y desarrollo.

Es muy cierto que, el ejecutivo puede utilizar los instrumentos de información generados en las investigaciones de mercado, costos y procesos; pero lo realmente importante es la ausencia de instrumentos formales para integrar estas varias fuentes de información que tenemos al alcance.

- POSICION DEL CONSUMIDOR.

Para llevar y lograr un desarrollo completo, es un requerimiento el pensar como las personas que abarcan el mercado nuestro.

Hasta ahora, sólo se ha estudiado un aspecto central de la racionalidad, medios en lugar de fines. El fin del comportamiento racional, acorde con la teoría económica, es el caso del máximo de utilidades para los negocios y el máximo de utilidad práctica en el caso del público en general.

Enfocar la industria como un proceso de satisfacción de los consumidores y no como un proceso de producción de bienes, es vital para los hombres de empresa, y así deben de comprenderlo claramente. Una industria empieza por el consumidor y sus necesidades, no con una patente; material o habilidad para vender. Una vez determinadas las necesidades del consumidor, la industria se desarrolla en dirección inversa, identificándose primero con la entrega física de los productos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Debe continuar retrocediendo, para crear las cosas que permitirán lograr en alguna parte, la satisfacción de esas necesidades.

¿Cómo se crean los bienes?, es un problema que no le interesa al consumidor.

Por lo general, se toma que las formas particulares que se tengan en procesar, manufacturar o lo que se haga,

no puede considerarse como un asunto vital de la industria; siempre y cuando se tenga el producto. Finalmente, también la industria tendrá que mirar hacia atrás a fin de encontrar las materias primas necesarias para elaborar sus productos.

Dependiendo de la situación y posición en la que se encuentre cada empresa, dependerá la forma en que se tome al consumidor. Como ejemplo, se puede tomar el inicio y madurez de una empresa o un determinado producto el cual requiere, por así decirlo, una mayor publicidad al ingresar como nuevo y el que no lo requiera en igual medida cuando se encuentra establecido dentro de una marca en un mercado cualquiera.

- EVOLUCION DE LAS AGRUPACIONES.

El gran problema de nuestro tiempo consiste en equilibrar y coordinar el esfuerzo humano para que la agrupación pueda trabajar por el bienestar común. La solución depende en gran parte de la capacidad de los dirigentes, independientemente de la situación que ocupen al estar dentro de una corporación. En resumen, la responsabilidad de los dirigentes, es edificar y hacer progresar a una empresa.

Sin embargo, y a pesar de la importancia vital que reviste una dirección eficaz, es increíble lo poco que se sabe acerca de ella. Si lo comparamos con la profundidad y decisión de nuestras ideas en otros temas o terrenos, el conocimiento que se tiene en este sentido es verdaderamente rudimentario.

Toda organización se encuentra dividida en partes más pequeñas y sigue de este modo hasta llegar a cada individuo. Cada parte de la organización al verse apoyada, cooperará con las demás, controlará sus propias acciones, establecerá comunicación sin tropiezos con los demás y motivará a trabajar en equipo dando lugar a una evolución y crecimiento y si es aceptada esta idea se toma como base el hecho de que una agrupación puede ofrecer más de lo que podría rendir un individuo por separado.

Los miembros y los grupos cambian porque las partes ansían el poseer más de lo que el grupo produce. Cuanto mayor sea la disparidad y más intensa la necesidad, tanto más urgente se hará la evolución.

Se establece un principio que determina que dentro de todo el grupo organizado, existirá un desequilibrio dinámico, hasta el momento en que el mayor número posible

de sus integrantes haya alcanzado un sentimiento de satisfacción.

La expansión natural determina que, en primer lugar, el patrón de cambios dentro de un grupo tiende al crecimiento. El grupo marcha hacia adelante gracias al comportamiento de sus integrantes y componentes, pero conserva en conjunto sus conocimientos y experiencia para facilitarlos a los nuevos componentes en forma de tradición, políticas y precedentes. En realidad, el grupo crea su propia cultura. Continúa edificando sobre los conocimientos y experiencias acumulados en el pasado, con el fin de obtener beneficios de ellos, siempre y cuando mantenga su integridad.

La segunda característica dentro de la evolución de las agrupaciones, es el retroceso. Un grupo puede llegar a una etapa de estabilidad y madurez, luego, a causa de factores internos o externos, puede retroceder y perder lo que había conseguido.

Para que exista seguridad en las organizaciones, se requiere de una estabilidad que de confianza para poder seguir hacia adelante.

Al estudiar las características de una empresa o de cualquier grupo organizado, se encuentran diversos factores que producen cambios en las necesidades de las agrupaciones, especialmente en lo que a dirección se refiere dentro de ellas.

Un principio básico es que los cambios tienen lugar, cuando las partes que integran un grupo, descubren que no pueden gozar de completa libertad para actuar eficazmente como parte del grupo.

Para gozar del máximo de libertad de acción, debemos de perder parte de ella al trabajar como grupo, pero dado que se tiene una necesidad profunda de esta libertad, a menos que se comprenda claramente que debemos ceder un poco de ella, sólo de esta forma se obtendrán mayores ventajas que sí la gozan plenamente.

La libertad de acción debe de estar limitada, para evitar abusos en los derechos de los demás. La libertad sólo puede existir cuando está acompañada por la restricción; no es algo que simplemente exista, sino que debe de crearse y plantearse una disciplina de superación.

Se debe de aceptar el principio de que el grupo se estabiliza, cuando todas las partes alcanzan una superación plena, logrando una estabilidad y se puede dar por sentado que la evolución del grupo será constante, pues no hay nada más inestable que la satisfacción, dado que es completamente relativa.

Un tipo de inconformidad, es el descontento por el esfuerzo colectivo, que es un motivo constante para buscar el cambio. Se habrá de llegar a la conclusión de que la necesidad de cambiar, es condición normal en todo grupo y que siempre habrá una o más partes que deseen alterar el orden de las cosas, para alcanzar mayores beneficios; el problema no consiste en eliminar este deseo, pues en él reside también, el cambio hacia el perfeccionamiento.

Lo que se debe hacer, por el contrario, es lograr una forma de buscar, encaminar, guiar y coordinar este anhelo, para que los cambios que inevitablemente se produzcan, contribuyan a la meta seguida por todo el grupo sin aplacar el deseo de superación.

Se puede sintetizar lo anterior, en que siempre habrá cambios en todo grupo, lo que habrá que hacer, será convertirlos en cambios de tipo constructivo, que sirvan al

desarrollo de la corporación.

La evolución tiende a asumir un carácter selectivo. La organización que consigue sobrevivir, es la que mejor se adapta al sabiente; de otro modo desaparecerá.

Las fuerzas que provocan la decadencia o la disolución de un grupo, son muy diversas.

Es evidente que la existencia de una organización, depende de la capacidad en mantener, tanto su identidad como su integridad de grupo, mediante una buena dirección. Se encuentra entonces que, para asegurar su supervivencia y triunfar en situaciones de competencia, toda agrupación debe, primordialmente, consolidarse en el aspecto interno, para actuar como un conjunto uniforme y luego, adaptarse a las circunstancias existentes en forma más eficaz que sus competidores.

Cuanto mayor sea la cohesión interna, tanto mayor será la capacidad para hacer frente a situaciones adversas que se presenten. Si el grupo consigue adaptarse mejor al ambiente que su competencia, podrá dominarles y asegurar su propia existencia.

No obstante, el éxito depende de los conocimientos. Se sabe que, cuando una agrupación puede dominar el ambiente, es cuando sus partes estudian, analizan y descubren los factores que influyen sobre su funcionamiento y el de la competencia, sirviéndose de coordinar sus actividades, cuando ponen en práctica los medios que contribuyen a asegurar su existencia y éxito.

Las organizaciones que consiguen el dominio, son las que saben seleccionar y adaptar, para su uso, las características más destacadas de su propio grupo y de la competencia.

La supervivencia, no debe ser necesariamente consecuencia del azar; puede ser el resultado del esfuerzo humano. Este tipo de selección, solamente puede ocurrir en una organización donde los integrantes, cuentan con la capacidad necesaria para realizarla; es la prueba de que una organización ha llegado a su etapa de madurez.

Para llegar a sobresalir, se requiere, no sólo de conocimientos, sino además, es necesaria la experiencia y la sagacidad para ponerlos en práctica con buenos resultados.

Muy pocos dirigentes pueden señalar en forma lógica, los factores de éxito que han asegurado el éxito de sus empresas. También son pocas las organizaciones que han efectuado una selección deliberada de las virtudes de sus competidores, para de este modo, asegurar su propia prosperidad, mediante una constante selección de formas evolutivas superiores.

En general, en cuanto mayor y directa es la comprensión de los peligros que presenta la competencia, tanto mayor es la tendencia de las organizaciones a evolucionar, para contrarrestar estos riesgos, como sería el caso del lanzamiento de alguna promoción, siempre y cuando exista la capacidad y voluntad necesarias para efectuar tales cambios.

Por otra parte, los cambios tienen lugar con mayor rapidez, cuando se refiere a agrupaciones pequeñas.

El fracaso de muchas empresas que se encuentran en plena evolución, es debido a que no pueden afrontar la crisis, por su incapacidad de hacer frente a los factores internos y externos que exigen una base para lograr un desarrollo dentro de las organizaciones.

Las razones que retrasan el proceso de maduración de una empresa, son que los dirigentes de grupos carentes de madurez, no consiguen el acertar con sus problemas o la forma de resolverlos.

Las organizaciones generalmente, prosperan por casualidad, bajo la dirección de unos pocos individuos que logran dominarlas. El número de personas que reciben el máximo de satisfactores, es el más pequeño.

Se establecen dos etapas primordiales en la evolución de agrupaciones. La etapa céntrica, es decir, el inicio que va seguido de un periodo de transición y la etapa radica, que representa la madurez y estabilidad de la organización. Existe un patrón constante de cambios, pero se pierde debido a la características variables de las partes que integran al grupo; como son diferentes encunto a sus antecedentes, cultura, adiestramiento y otras cualidades, sus reacciones difieren también entre sí.

El grupo céntrico es aquel que no ha logrado una madurez y estabilidad plena, en el cual, el nivel de preocupación es individualista y mayor que la preocupación por los intereses del grupo. Este grupo se caracteriza por la incompatibilidad entre los objetivos del grupo y de sus

integrantes o partes, por la resistencia a la autoridad, la falta de uniformidad en los métodos y en el trabajo.

Los grupos céntricos, carecen de responsabilidad, esto provoca una falta de control. Quienes no forman parte de la alta dirección, tienden a ejercer toda la autoridad de que son capaces.

Posee este tipo de organizaciones, una falta de coordinación que choca con las necesidades que el grupo requiere para su funcionamiento, como sería la imposibilidad de equilibrar la producción con la demanda o la producción promedio requerida por los superiores, o bien, roturas constantes y graves en el stock de seguridad establecido como apoyo para salir adelante. En general, se encuentra que carecen de sentido común y consideran rival cualquier otra empresa que les prive de su total libertad de acción.

Los componentes de toda agrupación, tienden a resistirse a la autoridad, lo que recae en una falta de cooperación. Una alternativa consiste en eliminar o doblegar esa resistencia, por medio de fuerzas externas; pero si estas medidas se hacen generales, se destruye la vitalidad del grupo y la eficacia estará dependiendo ya,

del grado de capacitación de los dirigentes.

Aunque las partes de una agrupación tengan la capacidad, sucede con mucha frecuencia, que sus cualidades no se desarrollan para satisfacer las exigencias del grupo; por lo general tienen que ser alteradas para obedecer a estas exigencias.

Mientras los elementos educativos no sean lo bastante eficaces, ni los dirigentes lo bastante perceptivos, la primera medida será la imposición.

Debemos destacar aquí, que la inclinación natural de todo dirigente en esta etapa, es asumir toda la autoridad posible y ejercerla, pues el elemento principal de toda fuerza directriz. Podemos llegar a la conclusión de que las características de este tipo de empresas, son las que determinan el tipo de dirección necesaria.

En la etapa del grupo radico, la preocupación de las partes irradia hacia los demás, para abarcar los intereses de éstos y del grupo en conjunto.

Las partes integrantes, han aprendido a poner los intereses del grupo, por encima de los individuales. Esta

actitud obedece al convencimiento de que, a la larga, este tipo de altruismo les será ventajoso. Si estas ventajas no son visibles fácilmente, la etapa de maduración, tardará en hacerse presente.

El saber trabajar conjuntamente exige, que cada una de las partes, sepa planificar y organizar sus tareas de modo que pueda coordinarlas con las de los demás.

- EVOLUCION DE DIRIGENTES.

El trabajo y sistema de un dirigente son de suma importancia para el éxito de cualquier negocio, empresa o corporación. Por lo general, no repara en analizar el papel que desempeña un dirigente en las diversas áreas que son de su competencia. Para comprender los problemas de la dirección y la forma en que ésta debe practicarse, se deben examinar en primer lugar, las razones por las cuales los dirigentes son necesarios en las organizaciones y el trabajo que se espera de ellos.

Se acepta sin duda de ninguna clase, la idea de que los dirigentes son necesarios, para alcanzar fines determinados. Se sabe que el dirigente debe de tener cualidades y desempeñar funciones que faciliten la tarea

del grupo que dirige en la consecución de sus propósitos.

Es posible que la gente trabaje sin un jefe; sin embargo, en la etapa del desarrollo, el éxito es más seguro cuando se está bajo la tutela de un dirigente.

Para ser dirigente se requiere cumplir con los requisitos de tener seguidores y despertar en ellos el deseo de que se colabore con él y alcanzar objetivos comunes.

- BASES DEL CRECIMIENTO.

Los componentes de este capítulo hacen referencia de puntos clave para lograr una superación. Se tratan problemas que pueden parar el crecimiento de una organización y aspectos que pueden lograr el impulso de toda la empresa hacia el éxito.

- ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE ESTANCAMIENTO.

Toda agrupación de trabajo en su inicio, lleva consigo un desarrollo implícito que, con el asentamiento de su producto, va decayendo si no se tiene un deseo de superación que respalde a seguir un crecimiento. Lo

anteriormente dicho no quiere decir que la situación sea anormal, ya que, al lograr la etapa de maduración un producto, por ende la empresa también logra una maduración y de ahí, sólo queda el sostenerse y ampliarse o decaer.

Es una situación muy especial aquella en que las empresas llegan a un determinado grado de crecimiento, marcado por que su producto principal adquiere un mercado base de consumo y otro tanto en potencia, sufren de una parálisis en su desarrollo, provocando un estancamiento.

Generalmente, en cualquier empresa que haya logrado un desarrollo pleno, se detiene por un conformismo injustificado que no puede ser llamado falta de ambición, ya que se ha logrado bastante al asentar la empresa y sostener un ritmo de trabajo que lo mantenga en su lugar.

Tomando de nuevo el caso de Coca-Cola, de sus grupos y embotelladoras, se da lugar a que el caso que reside en ellos es debido primordialmente a que su mercado y sobre todo su producto ha llegado a una madurez tal, que no se puede decir el qué no se mantenga a un determinado nivel, sino que su crecimiento no puede ser acorde a un crecimiento del mercado en potencia.

No se puede establecer que se le esté ganando mercado, pero si el que se está dejando pasar a un mercado que pueden llegar a abarcar y hacerlo propio.

- ERRORES A EVITAR.

Las empresas pueden incurrir en varios errores comunes durante el desarrollo corporativo. El poder estar consciente de estos errores, es de gran ayuda en la planeación de un criterio efectivo.

La carencia de un compromiso total en el nivel de alta administración; a menos que el ejecutivo principal y el equipo de alta dirección se comprometan verdaderamente con el programa, éste tendrá en realidad pocas probabilidades de éxito. El gran compromiso del capital y el alto riesgo asociado con la implantación, sólo recibirá aprobación si ha habido participación de alto nivel en cada paso del proceso. Sin este compromiso se formarán barreras y el programa terminará o retornará a los puntos de partida.

El uso de criterios demasiado restrictivos o mal concebidos, es un gran obstáculo por sobrellevar. El desarrollo de un conjunto de criterios útiles, resulta un

paso crucial dentro del proceso. Si se dedica poco tiempo a este paso, la depuración y selección de oportunidades resulta más difícil o imposible de llevar a cabo.

Casi tan erróneo como lo anterior es el caer en una adherencia demasiado rígida a los criterios seleccionados, lo que hará virtualmente imposible encontrar un tipo de situación que se ajuste exactamente a los mismos. Lo que necesita, es una identificación con los mejores sustitutos.

Un modo seguro de perjudicar el desarrollo corporativo, como programa, es el insistir en un análisis exhaustivo y profundo de cada detalle. Cuando se llega a abarcar una nueva parte de la empresa, grandes cantidades de información reducen la incertidumbre y elevan un nivel de comodidad. Las decisiones deben tomarse, y sin embargo nunca estará disponible la información perfecta; por lo que hay que evitar la parálisis por análisis.

Nunca será posible identificar y evaluar cada oportunidad que pueda satisfacer un conjunto particular de criterios. Las empresas que creen que esta identificación es necesaria, por lo general, terminan sin emprender algún tipo de acción.

Un programa de desarrollo corporativo no se forma de mantenerse sobre la misma base de mayoría que las empresas. Cuando se implanta, sin embargo, representa momentos significativos en la vida de la corporación. Dicho programa vale una planeación exhaustiva y un alto nivel de compromiso. Cuando se maneja adecuadamente, el programa de desarrollo corporativo, asegura una mejor posibilidad de alcanzar las metas y objetivos más importantes de la empresa.

- MIOPIA DE LA GERENCIA.

No es posible mencionar una sola industria mayor en sus dimensiones que no haya sido calificada en alguna oportunidad como Industria en Desarrollo. En cada caso su presumida fuerza residía en la superioridad aparentemente sin competencia lo suficiente o capaz para lograr llamar su atención y tomar parte, logrando de este modo una mayor despreocupación referente a la competencia.

La importancia de la competencia no reside en su totalidad del tamaño de ésta, ya que por muy pequeña que logre ser, alcanza un nivel que se debe tomar en cuenta.

Es un error muy grande el subestimar a la

competencia grande o pequeña, no deja de ser eso, competencia.

Poniendo el caso de cualquier empresa, industria o un tipo de corporación, aun siendo poseedores del liderazgo dentro del mercado, no por eso se debe dejar a un lado a las empresas del ramo; independientemente de su tamaño, ocupan un lugar dentro del mercado y dada su capacidad de crecimiento, logran ser una competencia en potencia, que después de determinado tiempo, lograrán algún tipo de desarrollo y comenzarán a ocupar mercado que es potencial para nosotros.

Una industria que se encuentra en pleno crecimiento, la base de su desarrollo consistirá primordialmente en el ir ganando mercado y tomar éste como base de un crecimiento en conjunto.

- CICLO DE AUTOENGAÑO.

En la actualidad, lo que existen, son solamente compañías organizadas y operadas para crear y sobre todo capitalizar oportunidades de crecimiento.

Las industrias que consideran su posición como si

estuvieran sobre una escala automática de crecimiento, invariablemente sufren de estancamiento. En la historia de cada industria creciente que sufre un estancamiento o decaimiento, muestra un ciclo de autoengaño, provocado generalmente por una miopía gerencial, iniciada por abundancia y expansión, seguida de una decadencia imprevista. Las condiciones que usualmente garantizan este ciclo son acordes al giro de cada empresa, pero sobre las mismas bases.

La creencia de que el crecimiento se asegura con una población afluente y en expansión. Este tipo de creencia es muy cara a la raíz de toda industria; esta creencia elimina los recelos comprensibles de cualquier persona que perciba problemas acerca del futuro. Si los consumidores están multiplicándose y también más se desarrolla su producción, se podrá encarar al futuro con más paciencia y tranquilidad que en el caso de que el mercado se estuviera reduciendo; esta situación si afecta directamente a las empresas.

Un mercado en expansión evita que el producto tenga que pensar intensamente o que tenga que recurrir a la imaginación. Si el pensar, es la respuesta intelectual a un problema, entonces, si el producto tiene un mercado que se expande automáticamente, se evitará el pensar como

expandirlo. Es decir, no porque la población aumente, debe de crecer el mercado y viceversa, al menos en potencia o en magnitud de crecimiento.

La creencia de que no hay un sustituto competidor para el producto principal de la empresa; es una problemática de gran fuerza que repercute en las empresas que tienen o poseen un liderazgo en determinada rama.

Este tipo de problemática se desarrolla de modo en la empresa, que la misma organización crea para sí, una confianza exagerada y desmedida que termina por afectar una o varias partes de su sistema.

No por ésto se requiere decir que pierda el liderazgo pero sí, que está sufriendo un estancamiento por impedir su desarrollo y crecimiento dado el exceso de confianza.

En la mayoría de ocasiones, las compañías no pierden mercado, ya que sostienen un nivel de calidad estándar y un mercado consumidor que no les permite perder lo obtenido, pero si acentuado dejan de ganar o perder el dominio sobre un mercado potencial que sirva como respaldo para que su crecimiento no se vea interrumpido.

Demasiada sed en la producción en masa y en las ventajas de una rápida reducción de costos unitarios a medida que la producción aumenta; dado que, al incrementar la producción, se llegará a un punto máximo en el que será necesario adquirir nueva maquinaria para solventar la producción establecida y que no resulta costeable adquirirla, si no se tiene la capacidad de un mercado que pueda hacer suya esta producción y superarla para que sea recuperada la inversión, dentro de un plazo razonablemente lógico.

La comercialización tiene un papel crítico en el desarrollo de estas áreas "en crecimiento". En realidad, la comercialización es el "multiplicador" más importante de tal desarrollo. Es en sí misma, en cada una de estas áreas, la parte menos desarrollada y más atrasada del sistema económico.

Su desarrollo, por encima de cualquier otra consideración, hace posible la integración económica y el empleo de todas las ventajas y capacidades productivas que una economía ya tiene. Moviliza la energía económica latente; contribuye a las necesidades más grandes: las del desarrollo rápido de empresarios y gerentes que al mismo es el área donde más fácilmente puede introducirse.

Todas las características antes mencionadas, hacen la visión que resulta necesaria la amplitud de criterio.

Es de mucha importancia el que se lleve una investigación y estudio sobre cualquier crecimiento, ya sea por planta física o producción, para lograr el mayor margen de utilidad y tomarlo como base de un desarrollo, ya que en ocasiones, es más redituable tener una producción determinada, que incrementarla al igual que la planta física para sostener este crecimiento, y que se vea recuperado en un plazo determinado.

Las industrias de producción en masa están impedidas a producir en toda su capacidad. Las perspectivas de todos los costos unitarios declinando sustancialmente a medida que la producción aumenta, es más de lo que las compañías pueden normalmente resistir. Las posibilidades de utilidades parecen fabulosas; todos y cada uno de los esfuerzos se concentran en la producción y como resultado, la comercialización es dejada de lado.

Hoy en día la orientación hacia la máxima combinación de ciencia, ingeniería y producción de muchas compañías, trabaja razonablemente bien, porque están avanzando derecho hacia nuevas fronteras, en las cuales,

las fuerzas han iniciado virtualmente mercados seguros. Las compañías están en la situación de tener mercados que satisfacer y no de buscar; de no tener que descubrir cuales son las necesidades y deseos del consumidor.

En la actualidad los consumidores han llegado por voluntad propia a solicitar productos nuevos y variados.

Si un grupo de investigación, hubiese tenido la tarea específica de diseñar un esquema para evitar el surgimiento y desarrollo del enfoque de la comercialización de nuevos productos creados por una industria, orientados al consumidor y que sirvan de desarrollo para la organización al mismo tiempo, no se hubieran llegado a mejores resultados que los ya descritos; refiriéndonos al punto de la existencia de la amplitud de criterios y gustos que hay en la actualidad.

Otro gran peligro para el crecimiento continuo de una firma, se manifiesta cuando la alta gerencia está totalmente dominada por las posibilidades de utilidad que surgen del desarrollo e investigación técnica.

207

B I B L I O G R A F I A

1. SUBSISTEMAS DE MOTIVACION. Sergio Flores, Ed. CENAPRO, México, 1975.
2. D.O. ESTRATEGIAS Y MODELOS. Richard Beckhard. Ed. Fondo de Cultura Interamericana, S.A., N.Y. 1973.
3. GUIA PRACTICA DE D.O. Luis Ferrer Pérez. Ed. Trillas, México, 1976.
4. DIRECCION; SABER DIRIGIR. J. Angel Calderón Trujillo. Ed. Secarsa, México, 1982.
5. D.O. ENFOQUE INTEGRAL. Fernando Achilles, Ed. Limusa, México, 1983.
6. ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES. F. Kast; J. Rosenzweig, Ed. Mc Graw Hill, México, 1988.

7. LA FUNCION DIRECTIVA COMO PROFESION. Louis Allen, Ed. Mc Graw Hil, España, 1986.
8. MANUAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, Tomo I, Albert J. Kennet, Ed. Mc Graw Hill, México, 1985.
9. SUBSISTEMAS DE CAPACITACION. Roberto Pinto Villatorio. Ed. CENAPRO, México, 1982.
10. EL AGENTE DE CAMBIO. Lee Grossman. Ed. Técnica S.A., México, 1974.
11. ELEMENTI DI SSCIENZA DELL' AMMINISTRAZIONE. Cap. III. La Administración y su Ambiente; Cap. IV. Estructura de la Organización. F. Mosher; S. Cimmino, Ed. Dott. A. Giuffrè, Milán, 1959.