



73
2es.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

REPORTE LABORAL

**MODELO DE UN PERFIL GERENCIAL PARA UNA EMPRESA
TRANSNACIONAL EN EL MEXICO ACTUAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN
PSICOLOGIA**

PRESENTA:

OLGA PATRICIA DIAZ- GONZALEZ ALCOCER

Asesor: DR. Lucio Cárdenas Rodríguez

1998, CD. UNIVERSITARIA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

260074



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por haber formado a la mujer que escribe estas líneas.

A mi director y sinodales, Lucio Cardenas, Mirna Valle, Alfredo Gudiño, Isaura Lopez y Carlos Peniche. Gracias por todo el apoyo brindado.

A mis padres por todas las enseñanzas, cariño y su apoyo que siempre he recibido de ellos. Les debo la vida.

A mis hermanos Fede, Andrea y Juan Jorge por que siempre están a mi lado no importando la distancia. Para ustedes todo mi amor.

A mi hermano Gabriel, mi admiración, respeto y amor como hermano pero principalmente como profesionista. Fuiste pieza fundamental en mi formación académica y muchos de mis mejores recuerdos de estudio son a tu lado. Gracias.

A Gil ,con quien pienso compartir el resto de mi vida. Todo mi amor para ti.

A mis queridísimos sobrinos Christian, Alejandro, Devy y Daniel para quienes siempre he querido ser un ejemplo. Espero algún día lograrlo. Los quiero mucho.

A mis queridas cuñadas Bertha y Fanny con mucho cariño

A la "banda" que aún a pesar del tiempo y la distancia de algunos estamos juntos y lo seguiremos toda la vida. Los quiero muchísimo

A mi querida amiga Miriam, quien siempre ha sabido estar ahí justo donde se le necesita y con todo el amor y disposición que la caracteriza. Gracias mil por todos mis momentos de soledad y todos tus momentos de apoyo. Con todo mi amor.

A Lety Lavie y Rodolfo Tamés, siempre junto a mi. Apoyo incondicional en todos mis problemas, alegrías y tristezas. Todo mi amor.

A todas esas personas que de una u otra forma han estado en mi vida y han formado a la amiga, la profesionista y principalmente a la mujer que soy. Gracias a todos.

Y en especial a todas las personas que se esforzaron, me apoyaron, me aguantaron y me impulsaron en este camino que ya al final se torno muy difícil, sin ustedes no lo habría logrado.

Alma Mireya, Remedios, Paty y en especial tu. Gracias mil veces.

INDICE

- **INTRODUCCION**

- **CAPITULO I: HISTORIA DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO**
 - 1.2 **TIPOS DE EMPRESAS**
 - 1.3 **ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA**

- **CAPITULO II : HISTORIA DE DEM**
 - 2.2. **SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS**
 - 2.3. **SU GENTE**
 - 2.4. **SU PROBLEMÁTICA**

- **CAPITULO III : PERFILES**
 - 3.1 **DEFINICION DE PERFIL**
 - 3.2 **CARACTERISTICAS DE UN PERFIL**
 - 3.3 **IMPORTANCIA DE LA DEFINICION DE PERFILES**
 - 3.4 **UTILIZACION DE PRUEBAS**

- **CAPITULO IV : PROCEDIMIENTO**

- **RESULTADOS**
- **CONCLUSIONES**
- **LIMITACIONES**
- **RECOMENDACIONES**
- **CONTRIBUCION**
- **ANEXOS**
- **BIBLIOGRAFIA**

FALTAN PAGINAS

De la:

1

A la:

2

INTRODUCCION

Existe una gran controversia acerca de cómo debemos nombrar esta nueva etapa de la evolución de las sociedades, y se propone un número de alternativas que parece no llegar a satisfacer a la mayoría.

Algunos como Peter F. Drucker han sugerido la Sociedad PostCapitalista (Drucker, 1993), la Sociedad del Conocimiento (Drucker, 1989), y la Sociedad de las Organizaciones (Drucker, 1995). Otros como John Naisbitt, que se volvió famoso con su "Análisis de las Macrotendencias" (Naisbitt, 1984; Naisbitt y Aburdene, 1990), prefieren hablar de la Sociedad de la Información y de una época global llena de paradojas (1994). Analistas políticos, sociólogos, consultores, expertos en prospectiva, etcétera, hablan de la finalización de una era, la Sociedad Industrial, y el inicio de una nueva forma de entender el mundo, incluido el mundo de los negocios y la gerencia.

Actualmente las empresas se mueven a un ritmo muy diferente que hace algunos años. Por ejemplo, anteriormente las empresas tenían un modelo estructural muy diferente al que se requiere en el sistema empresarial moderno, (aunque muchas conservan el antiguo), sin embargo en la actualidad se ha demostrado que este modelo ya no funciona y que las organizaciones que quieran tener éxito deberán de llevar a cabo los cambios necesarios ya que, quieran o no, ya no pueden ser estáticas. es decir deben estar listas para adaptarse a los cambios que va demandando el propio desarrollo tecnológico

Uno de estos cambios es en el sentido de las actividades que desempeña cada uno de los puestos con que cuenta una organización, organigramas mas planos y no piramidales como antes, buscar gente que sea multihabilidades, es decir, no especialistas, sino gente que pueda cumplir con tareas que no sean sólo de su área de trabajo o de especialización.

Se debe poner especial interés en contar con gente altamente capaz desde el momento de la contratación misma, sin embargo, esto no es posible si no tenemos claro qué es realmente lo que estamos buscando en el perfil de una persona.

La Gerencia, pilar básico de una empresa, es el punto de equilibrio entre la Dirección y los puestos de niveles mas bajos ya que es el apoyo principal de la alta dirección y la guía de los niveles inferiores.

Hablando de los cambios estructurales de las nuevas empresas y específicamente de los cambios que requiere la Gerencia de una empresa podemos decir que debemos volvernos a plantear preguntas como: ¿Cuáles son las actividades que lleva a cabo un Gerente en la nueva era? ¿Con qué habilidades, conocimientos y actitudes debe estar capacitado? Y más aun, ¿Realmente sabemos cuales son las características que debe tener cada empleado que requiere mi organización?.

Tomando en cuenta este principio y encaminándonos hacia el cumplimiento de los objetivos que tenemos como empresa, en el año de 1996, el departamento de Recursos Humanos de DEM, consciente de la Importancia de la posición gerencial dentro de una empresa, tomó la iniciativa de llevar a cabo la evaluación de manera objetiva y profesional del estatus de madurez gerencial de los jefes en la compañía.

Decidimos llevar a cabo una investigación que nos ayudara a disminuir y/o desaparecer las deficiencias que tenemos en el desempeño de las labores de los ocupantes de los puestos de este nivel. Encontramos, que esta problemática en cuanto a los resultados esperados, estaba enfocada principalmente en la falta de liderazgo, poca promoción hacia el trabajo en equipo, apoyo hacia los colaboradores y subordinados, resolución de problemas, poca comunicación entre áreas, etc.

Como responsable del área de Capacitación de esta empresa y en mi calidad de Psicóloga, mi labor es evaluar las habilidades, conocimientos y/o actitudes del personal y así verificar que se logre el correcto cumplimiento de las actividades asignadas en cada puesto, proponer alternativas de mejora y en caso de encontrar deficiencias, implementar acciones que ayuden a compensar o eliminar estas.

Por otro lado, cuando una empresa decide dedicar esfuerzos a la búsqueda de un empleado debe tener muy claro "a quien" está buscando. de lo contrario, al final se dará cuenta que sus esfuerzos de tiempo y dinero han sido en vano

De este modo, el estudio que llevamos a cabo iba encaminado hacia dos objetivos: uno, conocer las características que deben tener los empleados que ocupan los puestos gerenciales actualmente; y dos, conocer el perfil (habilidades, conocimientos y actitudes) con que debe contar una persona al momento de aspirar a un puesto gerencial dentro de esta compañía.

Este reporte está basado en la Evaluación de un Perfil Gerencial, esto es, se realizó un estudio para conocer cual es el Perfil Ideal del Gerente de DEM. El estudio se realizó en tres etapas las cuales estuvieron compuestas por una investigación documentos referente a características que establece el corporativo para los niveles gerenciales, entrevistas a Directores y aplicación de cuestionarios a los Gerentes (acerca de su opinión del perfil gerencial ideal, no de su perfil real).

CAPITULO I : LA EMPRESA

1.1. HISTORIA DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Las organizaciones contemporáneas tuvieron su origen en el México posrevolucionario mismas que durante la época de la expropiación petrolera, la posguerra y la expansión que daba inicio al sistema capitalista a nivel internacional, intentaron despegar hacia el desarrollo y la modernización (Cabrera e Islas, 1992).

La pequeña y mediana empresa familiar mexicana, que caracterizó al siglo XIX y los principios del presente, fue desapareciendo dando paso al surgimiento de nuevas y grandes organizaciones tanto de tipo privado como gubernamental, además de la aparición de las gigantescas empresas transnacionales. Los esfuerzos del gobierno se traducían en establecer una política desarrollista de crecimiento autosostenido (Castaño, 1984).

En un principio las empresas mexicanas estaban estructuradas con base en normas, políticas y procedimientos que eran estrechos y rígidos (Castaño, 1984), sin embargo, al paso de los años, con la modernización del mundo se importaron herramientas e instrumentos de algunos países de alto nivel de desarrollo, un alto nivel socioeconómico y mas importante aún con una historia, cultura y valores diferentes, que lejos de llevarlos a alcanzar el éxito solo causó una serie de conflictos intraorganizacionales, lo cual propició regresar a los sistemas tradicionales. De este modo, el acelerado crecimiento económico e industrial a nivel mundial encontró a los empresarios mexicanos con deficiencias para afrontar retos y problemas derivados de la expansión.

Actualmente, México es uno de los países en vías de desarrollo que desde hace dos décadas ha estado utilizando estrategias de cambio planeado. Ante la integración de mercados estadounidenses y canadienses y por ende la firma del Tratado de Libre Comercio, los empresarios mexicanos están sumamente preocupados por ser competitivos ya que conocen el reto de adaptarse a esta nueva situación lo que los puede llevar al éxito o fracaso total.

Sama (1992), sugiere que los empresarios mexicanos deben afrontar esta situación tomado en cuenta factores como la globalización de la industria, la desregulación de la economía nacional, la inversión extranjera y la importación de países desarrollados.

1.2 TIPOS DE EMPRESAS

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios (Münch y García, 1982).

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad, sin embargo es uno de los más difíciles de definir ya que se le dan varios enfoques como pueden ser económico, jurídico, filosófico, social, etc.

Analizándolo de una manera simple podemos decir que es "La acción de emprender una cosa con un riesgo implícito" (Münch y García 1982).

Por otro lado el Diccionario de la Real Academia Española define este término como "La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad".

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran variedad de empresas, y con ello la necesidad de aplicar diferentes tipos de administración para cada una en particular, por lo que es muy importante analizar la clasificación que se hace en la actualidad.

Las empresas pueden ser clasificadas en muchas formas, por su tamaño, por su actividad o giro, por el origen de su capital (Públicas y Privadas) etc. (Munch y García, 1982).

TAMAÑO

Desde el punto de vista de la división de las empresas por su tamaño o su magnitud (que es el más utilizado en la actualidad), existen varios factores a tomar en cuenta para esta división como son el financiero, personal ocupado, producción venta y el criterio de Nacional Financiera (Institución mexicana).

Financiera - Su tamaño se determina por el monto de su capital el cual puede ir variando.

Personal Ocupado - Con estos criterios se establece el tamaño por el número de empleados que tiene.

Münch y García (1982) definen a las empresas por su tamaño como: menos de 250 empleados, pequeña; mediana aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; y grande la que cuenta con mas de 1000 empleados.

Sin embargo, el INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México), (1994), determina que microempresas son aquellas que tienen de 1 a 15 empleados; pequeña de 16 a 100 empleados; mediana de 101 a 250; y grande 251 o mas miembros.

Producción - Clasifica a las empresas de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción, es decir su tamaño estará determinado por la cantidad de mano de obra utilizada o no para su producción: a menor uso de mano de obra (es decir, mayor número de maquinas) mayor será el tamaño de ésta.

Ventas - El monto de sus ventas y la relación con el propio mercado al que abastece determinará su tamaño.

Criterios de Nacional Financiera - Esta institución mexicana es quien tiene los criterios mas razonables para determinar su tamaño. Así de esta manera una empresa será pequeña, mediana o grande dependiendo de su importancia en el grupo de empresas del giro al que pertenece.

ACTIVIDAD O GIRO

De acuerdo a su actividad las empresas se pueden clasificar en

Industriales - Su actividad principal es la producción de bienes por medio de la transformación de las materias primas. Pueden ser extractivas, manufactureras y/o agropecuarias

Comerciales - Son las intermediarias entre el productor y el consumidor, es decir se dedican a la compraventa de los productos terminados. Son empresas mayoristas, minoristas/detallistas o comisionistas.

Servicio - Brindan un servicio a la comunidad teniendo o no fines lucrativos y se clasifican en empresas de:

- A) Transporte
- B) Turismo
- C) Instituciones financieras
- D) Servicios públicos varios como : Comunicaciones, energía, agua, etc.
- E) Servicios privados : asesoría, promoción y venta, agencias de publicidad, etc.
- F) Educación
- G) Salubridad (hospitales)
- H) Fianzas, seguros.

ORIGEN DE SU CAPITAL

Desde el punto de vistas del origen de las aportaciones de su capital y del carácter de sus dirigentes, una empresa se puede dividir de la siguiente manera:

A) Públicas

Su capital pertenece al Estado y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social

Pueden obtener o no beneficios, de hecho, puede ocurrir también que se haya planeado aun a base de pérdidas, porque el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades (Reyes, 1990).

El sector público esta constituido en su forma mas simple de la siguiente manera .

- *Centralizado o Ejecutivo* . Está encabezado por el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Lleva a cabo las actividades para que el país funcione (Grados, (1988) y Münch y García 1982).

Por otro lado Grados, (1988) comenta que las otras divisiones de las empresas públicas son como sigue:

- *Legislativo*: Adopta o modifica las leyes

- *Judicial*: Se encarga de aplicar la Ley. "Legalidad de la actividad Nacional".
- *Pública Paraestatal* : Que a su vez se integra por las siguientes entidades :

- ⇒ Organismos descentralizados
- ⇒ Instituciones u organismos auxiliares nacionales de crédito
- ⇒ Empresas de participación estatal, mayoritarias y minoritarias
- ⇒ Sociedades asimiladas a las empresas de participación estatal
- ⇒ Fideicomisos

Münch y García (1982) mencionan que las demás divisiones de las empresas públicas son:

Desconcentradas - Tienen determinadas facultades de decisión limitadas, manejan su autonomía y su presupuesto, sin dejar de existir el nexo con la jerarquía.

Descentralizadas - Desarrollan actividades que competen al Estado y son de interés general pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

Estatales - Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado

Mixtas o paraestatales - Existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

B) *Privadas*

La empresa privada, por otro lado, busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Este beneficio económico es la diferencia entre lo que se invierte y lo que se obtiene, es decir la ganancia; sin embargo cuando la producción de la empresa no está respondiendo a una necesidad más o menos generalizada o social la empresa pierde su razón de ser, y tiene que desaparecer (Reyes, 1990).

Las empresas privadas obtienen su capital de inversionistas privados y su finalidad es eminentemente lucrativa.

Pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros y se encuentran establecidas dentro del territorio mexicano y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen (Münch y García 1982).

Las transnacionales son empresas establecidas dentro del territorio mexicano, que cuentan con participación extranjera, es decir, un porcentaje de sus acciones y/o capital proviene de alguna empresa y/o accionistas que no son mexicanos. Por ley ninguna empresa extranjera establecida dentro del territorio mexicano podrá poseer mas del 50% de las acciones (como máximo será el 49%).

La concentración y la centralización del capital resultantes del desarrollo del sistema capitalista y de las fuerzas productivas han desembocado en la creación de grandes unidades económicas con un gran desarrollo en su crecimiento y en su diversificación. Se han convertido en enormes corporaciones de una fuerza y un poderío extraordinarios que han trascendido los límites y posibilidades de los mercados internos de las grandes potencias económicas. De algún modo las empresas transnacionales se han convertido en la célula productiva y comercial fundamental de la política económica del sistema capitalista con objeto de asegurar su crecimiento a nivel mundial (Bernal.Olmedo, Gutierrez, Baez, 1986)

Las empresas que constituyen la iniciativa privada están regidas por una asamblea de accionistas como máxima autoridad, aunque esta es en si una instancia administrativa que representa y compone el capital (Grados, (1988).

Las empresas Privadas, según Grados (1988), por su giro o actividad se dividen en.

- *Empresas de Producción*
- *Empresas de Servicio*
- *Empresas Comerciales*

Existen otros criterios para clasificar a las empresas de acuerdo a otras características (Münch y García 1982). Por ejemplo:

Criterio económico - De acuerdo con Diego López Rosado, eminente economista las empresas pueden ser Nuevas (Se dedican a fabricar o manufacturar productos que no se producen en el país y contribuyen al desarrollo del mismo); Necesarias (Manufacturan o fabrican mercancías que se producen en el país, pero que se consideran insuficientes - en forma permanente - para satisfacer las necesidades de consumo nacional); Básicas (Consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país); Semibásicas (producen mercancías que satisfacen las necesidades vitales del país); Secundarias (Fabrican productos no considerados en los rubros anteriores).

Criterio de constitución legal - Es de acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad Cooperativa, etc.

1.3 ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA

Hoy en día, la estructura de una empresa expresada como organigrama, se ha convertido en el peor enemigo de la libertad de expresión del hombre dentro de la empresa (Valdés, 1995).

En general, todos los modelos de administración se basan en una estructura piramidal que en su tiempo parecía la forma natural de administrar una empresa, la causa principal era que este tipo de estructura se asemejaba a la estructura de clases que reinaba en la sociedad.

Uno de los grandes errores de estos modelos radica en que se trata de encontrar las fuerzas sociales y políticas que rodean a las organizaciones y se afirma que éstas deben ajustarse a los valores y expectativas sociales de su época; se pensaba que si así se hacía, era más probable que la empresa pudiera sobrevivir a las condiciones prevaletientes de su tiempo.

Esta situación provocó que muchas empresas y organizaciones adoptasen estructuras semejantes y comparables entre si. Las razones que se entienden, pero no se justifican, son las siguientes:

1.- Las organizaciones emulan a otra debido a que la semejanza facilita la relación interorganizacional. Esto se refiere a los cambios que puede realizar una persona de empresa en empresa, es decir, el hecho que las empresas sean "semejantes" en su estructura organizacional, facilita la adaptación de los empleados a la hora de emigrar de una a otra.

2.- Las organizaciones necesitan legitimar y demostrar que están siendo bien administradas y dirigidas, sobre todo cuando es difícil medir los resultados y la gestión. En muchas ocasiones las empresas aumentan sus niveles jerárquicos para según ellos aumentar el control y la supervisión, sin embargo lo único que se logra es la burocratización y la famosa "controlitis" que afecta tanto a las organizaciones que quieren lograr el éxito. El poner mas niveles solo demuestra la incapacidad de supervisar, al nivel que sea.

3.- Cuando existe inseguridad e incertidumbre con respecto a los factores críticos de éxito, las organizaciones buscan "copiar" aquellos modelos que han resultado exitosos en otras empresas. Esto es muy común actualmente, las empresas quieren crecer y tener éxito, sin embargo, debido al proceso tan acelerado de la vida en la actualidad, muchas no se dan el tiempo que se requiere para hacer los cambios que llevarán al éxito a la empresa, por lo tanto creen que con el simple "observar" (que muchas veces va mas allá de la sola observación, utilizando métodos como la piratería, el espionaje, etc.) a otras empresas que han alcanzado el éxito, ellas podrán hacerlo también.

4 - Este tipo de estructura oculta la incapacidad de algunos jefes de ser verdaderos líderes. y esa incapacidad se sustituye por el poder que da la misma estructura jerárquica. Algunos creen que llegar al éxito es alcanzar un nivel jerárquico (la gran Gerencia, o mejor aún la Dirección) y ahí se acabó el esfuerzo. Creen algunos, que como ya obtuvieron el nivel deseado no importa demostrar que se llegó allí por conocimientos, habilidades y/o actitudes, sino que los resultados vendrán por el simple hecho de ser el jefe.

Por otro lado, el crecimiento descomunal e incontrolado, la poca orientación de las empresas hacia el Recurso Humano y la división del trabajo ha propiciado que se vayan formando diferentes puestos dentro de las empresas. Llamados de una manera u otra dentro de las organizaciones, estos puestos fueron creados para ayudar a las empresas a que la operación fluya por medio del control.

Algunos de estos puestos son:

- **Los supervisores**, aquéllos que deben revisar que se lleve a cabo el trabajo de "los de abajo" de forma eficiente, es decir en tiempo prometido, sin errores, etc.
- **Los jefes de departamento o de área**, son aquéllos que controlan a los supervisores, son los especialistas que lograran que el trabajo en cada área se lleve a cabo de mejores maneras.
- **Los Gerentes**, ya que cada área o departamento tienen su jefe, ahora se necesitaba alguien que pudiera reunir toda la información disgregada en cada área.
- **Los directores de área**, se necesitaba alguien que fuera responsable total de cada área y, por otro lado, fuera el contacto directo con la Dirección General. Es quien será el enlace entre los diferentes departamentos de su área y la Dirección.

Esta estructura organizacional sólo ha dado paso a la gran burocracia que se vive actualmente en las empresas de todo el mundo (Valdés, 1993).

Tomando en cuenta esta revisión de la jerarquía tradicional, cabe mencionar que se ha comprobado que no es la más efectiva, que las empresas de éxito día a día van quitando niveles y con esto "burocracia". Al eliminar el control y creer mas en la gente que hace el trabajo se hace sentir al personal más importante y por lo tanto más responsable.

1.3.1 La nueva Estructura Empresarial

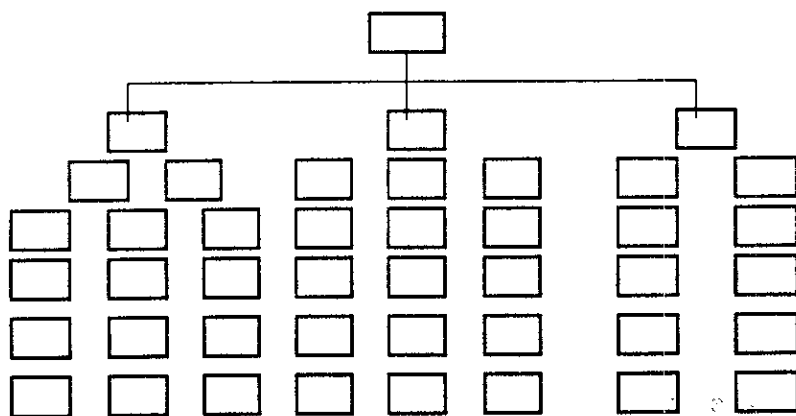
Como se ha dicho anteriormente, en la actualidad las empresas del nuevo mundo proponen organizaciones más planas, con menos niveles y con empleados multihabilidades

Valdés (1993), nos proporciona varios estudios que demuestran que la estructura piramidal y jerárquica esta desapareciendo, que es inadecuada para competir en mercados turbulentos y muy competidos.

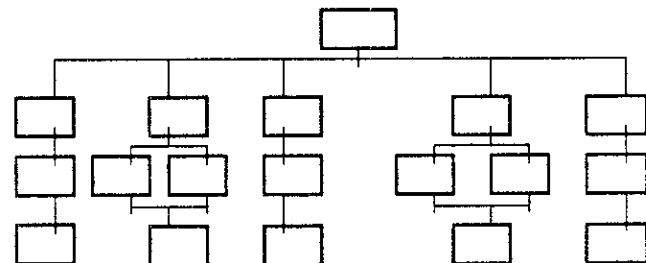
Hay factores en común de acuerdo con la información actual y las tendencias futuras que nos puede dar una idea muy clara de la tendencia de las nuevas estructuras organizacionales.

- Romper las barreras entre los departamentos, reducir los controles burocráticos, minimizar las verificaciones y conciliaciones de información.
- Los trabajadores, los "doers" (los que hacen el trabajo), son responsables del proceso en su totalidad, desde el principio hasta el final del mismo.
- La empresa se organiza por equipos de trabajo. Se pueden estructurar por departamentos, por funciones o bien por resolución de problemas. Las empresas que buscan el éxito se están enfocando a los equipos de mejora, círculos de mejora, equipos de trabajo o como mejor se les llame, que no son mas que empleados trabajando juntos con metas comunes y en pro de un bien común: Revisar y mejorar procesos.
- Las áreas que no agregan valor directamente al producto o servicio final, se reestructuran, se funden o simplemente desaparecen y se subcontratan (out sourcing).
- Se genera el trabajo por medio de procesos lógicos. Cada trabajador desarrolla multihabilidades abarcando varias funciones y/o puestos. Se establecen catálogos de habilidades y destrezas de cada uno de los miembros de la organización.
- La información es fluida y democrática y se comparte por medio de sistemas de trabajo conectados por sistema en red. La retroalimentación es casi inmediata.
- La organización es dinámica. Vive en una constante reorganización en base a los requerimientos de la organización. Orientación clara hacia los resultados, información oportuna del mercado, un proceso de evaluación continua y un proceso de planeación interactiva que orienta constantemente el rumbo de la organización.

ESTRUCTRA DE AYER



ESTRUCTURA DE HOY



1.3.2 El nivel ejecutivo (Gerentes y Directores)

Podemos definir al Gerente como un líder que logra el involucramiento de todas las personas, para lograr o para caminar hacia la consecución de una misión, la cual está engarzada con los valores de una empresa-sociedad. Va incrementando la calidad de vida para todos y utilizando todos los recursos a su alcance sin desperdicio, utilizando al máximo todo el potencial de las personas, de la misma manera, los recursos materiales y técnicos de la forma más efectiva. Las personas que colaboran con él ponen en su trabajo el talento, creatividad y potencial (Arias Galicia, citado en Duarte, 1995).

Es un Ejecutivo con capacidad de "MANEJAR" los aspectos humanos propios y del grupo, para crear condiciones óptimas que estimulen y faciliten el aprovechamiento propio y de los demás buscando la efectividad en solución de problemas y toma de decisiones (Castaño Asmitia, citado en Duarte, 1995).

Cuando una empresa alcanza cierto tamaño y determinado nivel de complejidad, determinado por la cantidad de empleados, debe empezar a pensar en puestos estratégicos, que de algún modo puedan apoyar al cumplimiento de los objetivos de ésta.

De este modo, el nivel ejecutivo (Gerentes y Directores) juegan un papel primordial. Estos puestos llevados a cabo de manera estratégica son una de las principales herramientas con que cuenta una organización, sin embargo, si no se hace de esta manera puede llegar a causar grandes problemas, como los que hemos mencionado anteriormente (excesivo control, burocracia, etc.)

Se puede identificar tres niveles ejecutivos, cada uno con un diseño diferente para funcionar (lo cual sirve para su justificación) no importando el tamaño de la empresa, el producto final que ofrece, mercado en que interviene y demás factores que pueden determinar la estructura y tamaño de su administración (Drucker, 1975).

- El nivel ejecutivo Operativo, cuya función básica es la dirección de las personas subordinadas a él, con autoridad en sentido descendente, no adopta decisiones, las ejecuta.
- Los niveles intermedios, son los profesionales del conocimiento siendo su responsabilidad lateral y hacia arriba, es decir frente a personas sobre las cuales no ejercen ninguna

autoridad, mantienen un sistema aunque ellos no lo diseñaron, puede adaptarlo a las condiciones locales.

- Los altos ejecutivos, que integran la Dirección General, les corresponde tomar las decisiones con respecto a toda la empresa con base en la percepción global del panorama.

Dentro de los niveles Ejecutivo Operativo podemos ubicar a los Gerentes, sin embargo, en muchas empresas existen empleados que sin tener el título de Gerente o personal a su cargo por la importancia y naturaleza de sus funciones pueden ser considerados como Nivel Gerencial.

El rol en especial del Gerente ha cambiado mucho. Anteriormente "en los primeros tiempos de la historia de la administración, el Manager o Gerente era la persona responsable del trabajo de otros. En su momento ésta definición cumplió un propósito útil. Distinguió la función del Gerente de la que correspondía al "propietario". Puso en claro que la administración era un tipo específico de trabajo que podía analizarse, estudiarse y mejorarse sistemáticamente. La definición concentraba la atención en la organización esencialmente nueva, amplia y permanente que comenzaba a crearse para cumplir las tareas económicas de la sociedad" (Drucker, 1975, p 266).

1.3.3 CARACTERISTICAS GENERALES DE UN EJECUTIVO (GERENTE O DIRECTOR)

Teorías Gerenciales

Una de las responsabilidades de toda persona que ejerza autoridad como puede ser un Gerente o Director es la de coordinar los esfuerzos de sus subordinados o grupos de trabajo y la de mantenerlos motivados (Arias, 1975).

Existen varias teorías que se refieren a la actividad gerencial en la actualidad, estas son la Teoría "X", la "Z" y la "Y".

Teoría "X" o tradicional (Mc Gregor, 1969); o sistema autoritario explotativo (Likert, 1968).

Ha sido llamada tradicional ya que es la que se ha utilizado desde principios del siglo XX y hasta la actualidad en muchas organizaciones.

Esta teoría plantea al Gerente que piensa que la gente solo trabaja en función de las órdenes que recibe, detestan el trabajo y sólo trabajan por dinero. Cumplen con lo mínimo esperado y funcionan mediante los controles estrechos.

Su estilo es dar órdenes para que sean cumplida si dar ningún tipo de explicación del por que o para que, él mismo toma todas del decisiones y pierde demasiado tiempo controlando.

Sin embargo, Likert (1968) hace sus aportaciones a la teoría partiendo de que parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, despensas familiares, seguros, etc. evitando así que la irresponsabilidad de la gente vaya en contra de sus propios intereses; por otro lado propone que se debe usar la cortesía y no el poder ya que éste rinde mejores frutos.

De esta forma se crea un nuevo pensamiento : los trabajadores no son malos, simplemente un tanto inmaduros e irresponsables, solo hay que protegerlos de sus "locuras".

SUPUESTOS	POLITICAS	EXPECTATIVAS
<p>a) <i>A las personas no les gusta trabajar</i></p> <p>b) <i>La gente trabaja sólo por dinero</i></p> <p>c) <i>La gente es irresponsable y carece de iniciativas</i></p>	<p>a) <i>Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas</i></p> <p>b) <i>Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos</i></p> <p>c) <i>Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios</i></p> <p>LIKERT</p> <p>A) <i>Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses.</i></p> <p>B) <i>No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos</i></p>	<p>a) <i>Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado</i></p>

Teoría "Z" (Strauss y Sayles, 1968) o de relaciones humanas (Miles, 1966).

En esta teoría se plantea la relación que existe entre la satisfacción al trabajo y la productividad, afirma que un trabajador contento produce más por lo tanto hay que buscar satisfacer las

necesidades de la gente para obtener mayor productividad. Hay que tomar en cuenta a los trabajadores, mantenerlos informados, sin embargo el jefe es el que piensa y debe concentrarse en vender las ideas a la gente para que trabajen contentos.

El jefe debe "jalar" a sus subordinados a su lado no irlos "empujando" a hacer las cosas.

Necesidades → Satisfacción → Producción

SUPUESTOS	POLITICAS	EXPECTATIVAS
A) La gente quiere sentirse importante	a) Ensalzar por un trabajo bien hecho	a) Un trabajador satisfecho producirá más
B) Ser informada	b) Informar a los subordinados	b) Los subordinados cooperarán de buen agrado
C) Pertenecer a grupos	c) Lograr que la gente se sienta importante	c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad
D) Que se le reconozcan sus méritos	d) Establecer un espíritu de "gran Familia"	
	e) Vender ideas	
	f) El jefe debe explicar el "porqué" de las órdenes	

Teoría "Y" (Mc Gregor, 1969); sistema participativo (Likert, 1968) o de Recursos Humanos (Miles, 1966).

Esta teoría plantea una situación de mayor ventaja para los trabajadores (es totalmente opuesta a las otras dos). Se vuelven participativos, ya que plantea que los que mejor conocen el trabajo es los que realmente lo hacen. La relación entre satisfacción y producción es también totalmente revertida respecto a las demás teorías.

Participación → Mayor Producción → Satisfacción

De esta forma la satisfacción se vuelve la consecuencia y no el antecedente del incremento en la productividad.

Se ha llegado a probar esta teoría (Kuriloff, 1967. "Un experimento de administración: La teoría Y sometida a prueba") y se ha encontrado que con el tiempo si funciona para elevar la productividad y lograr una mayor motivación de los trabajadores.

SUPUESTOS	POLITICAS	EXPECTATIVAS
<p>a) La gente tiene iniciativa y es responsable</p> <p>b) Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos</p> <p>c) Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección</p> <p>d) Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo</p>	<p>a) Crear una ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización</p> <p>b) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección</p>	<p>a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados</p> <p>b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograra los objetivos valiosos de la organización</p> <p>c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución</p>

Independientemente de cual sea la función o actividad, existen cinco operaciones básicas que son comunes al trabajo de todos los puestos ejecutivos (Duarte, 1995) :

1.- Fija Objetivos. Determina cuales son , así como las metas en cada área de objetivos, decide que hará para alcanzarlos.

2 - Organiza, analizando las actividades, las decisiones y las relaciones necesanas. Clasifica el trabajo, lo divide en actividades administrables y divide a su vez las actividades en cargos administrables.

3 - Integra al personal, mediante la motivación y la comunicación, formando equipo con las personas responsables de las diferentes tareas, obtiene resultados con base en sus decisiones acerca de la retribución, los cargos y el ascenso de los individuos. Logrando sus objetivos gracias a la comunicación constante con sus subordinados y con sus superiores, así como con sus colegas.

4.- Establece patrones de medición, procurando que cada individuo disponga de criterios de medida concentrados en el desempeño de toda organización y que al mismo tiempo enfocan la atención en el trabajo del individuo y lo ayudan a realizarlo. Analiza, aprecia e interpreta el desempeño, comunicando el sentido de sus mediciones y sus hallazgos a los subordinados, los superiores y los colegas.

5.- Por último, desarrolla a su gente incluyendo a el mismo.

1.3.4 HABILIDADES GERENCIALES

Thomas International (1995) señala que actualmente las habilidades con las que debe contar un ejecutivo (Gerente o Director) podemos decir que son:

A. Habilidades Técnicas Gerenciales

B. Habilidades Administrativas

C. Habilidades de Relaciones Humanas

A) Habilidades Técnicas Gerenciales

- Planeación Estratégica
- Ventas
- Mercadotecnia
- Finanzas
- Operación-Producción
- Contabilidad
- Sistema de Información
- Administración de Personal
- Negociación
- Control de Calidad Total
- Conocimiento del negocio

B) Habilidades Administrativas

- Planeación
- Organización
- Toma de Decisiones
- Liderazgo
- Supervisión
- Ejecución
- Control
- Capacidad o Voluntad de Respuesta
- Administración del tiempo
- Capacidad Analítica
- Creatividad

C) Habilidades de Relaciones Humanas

- Comprender a la gente
- Calidad de las relaciones
- Capacidad para motivar a otros
- Delegación
- Desarrollo de Gerentes
- Comunicación
- Staffing (Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Compensaciones, etc. para su gente)
- Disciplinar
- Juicio
- Sensibilidad Organizacional
- Capacitación y Entrenamiento
- Consejo
- Resolución de Conflictos

1.3.5 CARACTERÍSTICAS DEL EJECUTIVO MEXICANO

De acuerdo con el estudio realizado por Serralde 1987 (citado en Duarte, 1995) aplicando el test Reddin de estilo Gerencial, los Ejecutivos Mexicanos tiene las siguientes características:

- Es enérgico cuando está respaldado por jerarquía
- Ante la presión se torna errático y poco efectivo
- Cuidadoso con los detalles
- Torpe en el trabajo participativo
- Resistencia al cambio que considera una aberración
- Busca adaptar el entorno a él y no lo contrario
- Efectivo en Organizaciones burocráticas
- Busca reconocimiento a como de lugar
- Busca el control

Sus principales debilidades u oportunidades de desarrollo son:

1) *Planeación*

Planea poco por la propia situación de la empresa y por la centralización del poder, normalmente el Gerente no planea, ejecuta. No existiendo evaluaciones periódicas

2) *Manejo de Conflictos*

No los maneja, los suprime o se impone o se confronta. No los usa para promover mejoras ni para manejar la resistencia al cambio.

3) *Trabajo en equipos*

El sistema cultural y el empresarial promueven el individualismo y no el trabajo grupal.

4) *Actitud ante el cambio*

Poco interesado

Racionaliza

Apoya el cambio cuando participa en él

Prefiere cambios estructurales fulminantes que graduales

Es frontal agresivo y determinante, ante la amenaza de su status quo o intereses.

CAPITULO II : DEM, UNA EMPRESA TRANSNACIONAL DE ALTA TECNOLOGÍA

2.1 HISTORIA DE DEM

DEM es una empresa Norteamericana que cuenta con subsidiarias alrededor del mundo, aproximadamente 100 países, entre ellos México.

En 1940, Ken Olsen inicia sus operaciones en un antiguo molino en la ciudad de Maynard, Massachusetts, E.U. con sólo tres integrantes dedicados al desarrollo de la tecnología de computación.

Para la década de los 70's desarrolla las microcomputadoras más famosas del mundo y cuenta con 153 oficinas alrededor del mundo (Canadá, Alemania, Inglaterra, París y Australia).

En 1973 se abre la primera oficina en México con aproximadamente 11 empleados para continuar con el compromiso de seguir contribuyendo al desarrollo del mercado de cómputo a nivel mundial, aportando mejores alternativas costo-beneficio, avance tecnológico constante y seguir manteniendo su principal objetivo : ***"La satisfacción de nuestros clientes"***.

DEM, dependiendo de los productos a que los que se haga referencia, es considerada dentro de las empresas de su ramo como la tercera en algunos casos y/o la cuarta en otros, a nivel mundial en cuanto a ventas y desarrollo de productos.

Conociendo la alta competencia que existe actualmente y trabajando para conservarse dentro de los primeros lugares en su ramo, esta empresa dedica el 10 % de sus ganancias al desarrollo de nuevas tecnologías.

2.2 SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS

DEM es de las pocas empresas que se dedican a la venta de productos y servicios en la actualidad ya que la mayoría están enfocadas a productos o a servicios, pero no a ambos.

Sus productos están encaminados a cualquier línea de sistemas de cómputo que pueda proporcionar soluciones a las empresas en la actualidad, desde una sola computadora personal hasta un complejo sistema de red, como puede ser el de un banco.

Por otro lado, se encuentran los servicios, estos se refieren a los servicios de mantenimiento preventivo, correctivo o de mejora de productos de sistemas y/o computo (sean o no de esta empresa, ya que pueden ser servicios de productos de la competencia).

Dentro de sus clientes podemos considerar grandes instituciones bancarias, empresas de comunicaciones, televisivas, gubernamentales, de telefonía, entre otras.

2.3 SU GENTE

Actualmente somos 250 personas trabajando para DEM, 200 en el D.F., 30 en Monterrey, 15 en Guadalajara y 5 dispersos en algunos estados de la República. De estos 250 empleados, aproximadamente 50 son de nivel gerencial.

El perfil de la gente que trabaja en DEM esta conformado por empleados entusiastas, con una alta actitud de servicio, dispuestos a desarrollarse y aportar sus conocimientos y esfuerzos en pro de las necesidades actuales del mercado.

El promedio de los empleados de DEM es de 32 años de edad y 1.5 años de trabajo para esta empresa, lo que indica personal muy joven, sin embargo, contamos con personas que tienen *trabajando en esta empresa desde hace mas de 20 años*, lo cual nos proporciona una combinación de experiencia y juventud, dos factores que son primordiales para la permanencia de una empresa.

2.4 SU PROBLEMÁTICA

Como comenté anteriormente DEM es una empresa que propicia el desarrollo de su gente y tomando en cuenta que tenemos personal muy joven, esto implica correr ciertos riesgos, como son poca experiencia y madurez profesional.

DEM ha proporcionado la oportunidad de desarrollo a casi toda la gente que labora en ella, principalmente a sus Gerentes, lo cual ha ocasionado que nos encontremos con deficiencias en los resultados que se esperan de este nivel.

Lejos de lamentarnos hemos decidido continuar con nuestro compromiso de desarrollar a nuestra gente por lo cual se propuso la idea de llevar a cabo este estudio.

Con este estudio pretendemos apoyar a nuestros Gerentes para poder darles las herramientas necesarias para el correcto desempeño de sus puestos.

CAPITULO III : PERFILES

3.1 DEFINICION DE PERFIL

A fines del siglo pasado el psicólogo norteamericano Catell, realizó varios estudios sobre funciones mentales que estaban relacionadas con la personalidad. De esta forma tuvo la necesidad de realizar una representación de la fisonomía mental de los individuos con la finalidad de establecer las diferencias de cada una de las funciones mentales. La idea principal era conocer el desarrollo que tiene cada habilidad de cada sujeto y entre varios de ellos.

Rossolim logra establecer por vez primera una psicografía del perfil y describe la distribución de cada una de las facultades, sin embargo, no logra establecer diferencias cuantitativas.

Vermeylen introduce el concepto de edad mental y de esta forma como resultado obtiene un perfil cualitativo y cuantitativo de las funciones mentales de los individuos.

Por otro lado, Binet y Simon sostienen que la inteligencia no puede ser parcelada y por lo tanto no estaban de acuerdo con el método del perfil.

Es notorio que los perfiles están estrechamente relacionados con el desarrollo de la historia de la inteligencia, desde la teoría de las "facultades" hasta las de la interpretación de la "personalidad".

3.1.1 PERFIL DEL PUESTO

Una herramienta que resulta básica para definir perfiles es el Análisis de Puesto, el cual es indispensable para los procesos de Selección y Evaluación, no es, como se ha definido muchas veces un sinónimo de Perfil del puesto. Grados (1988), menciona que el análisis de puestos es la transcripción de los datos técnicos y personales contenidos tanto en la requisición de personal como en el análisis del puesto.

Arias Galicia (1975), comenta que después de realizar el Análisis del puesto, debemos definir el Perfil de los ocupantes de los puestos, tomando en cuenta, además, los requisitos, rasgos físicos deseables y las características indispensables.

Se ha definido al perfil del puesto como "Un juicio práctico en cuanto a los requerimientos del puesto respecto a 1) habilidades, 2) solución conceptual de problemas, y 3) responsabilidad por resultados, que implican las finalidades del puesto" (HAY y Asociados, citada por Sánchez, 1989).

Otra definición que se ha dado a Perfil del Puesto es: "el esquema de rasgos característicos de un puesto, en la medida que pueden ser determinados cuantitativamente y presentados en forma gráfica" la cual es considerada por Cafaggi y Lira (1990) así como por Arizmendi (1985) como Perfil de Puesto o Perfil Ocupacional.

Sánchez (1989), denomina como Perfil Psicológico del Puesto al "conjunto de factores psicológicos que involucran funciones intelectuales, habilidades, intereses y rasgos de personalidad, que en forma segmentada y ponderada dan como resultado una gráfica asimétrica, contra la cual se puede comparar el perfil individual de los ocupantes del puesto" (citado por Duarte, 1995).

Podemos mencionar como principales áreas que se ven beneficiadas con el desarrollo de Perfiles de Puesto a:

- Reclutamiento y Selección de personal
- Evaluación de Personal (Promociones y/o reubicaciones)
- Planeación de Recursos Humanos
- Detección de Necesidades de Capacitación
- Organización y Procesos
- Sueldo y Compensaciones
- Reingeniería de Procesos
- Plantillas de Reemplazo
- Distribución de cargas de trabajo

Los responsables de Recursos Humanos de cada empresa dentro de sus procesos deben contar con Perfiles para cada puesto, ya que de no hacerlo esto podría ser un obstáculo para los resultados que se pretenden dentro de esta área. Esto es, como ya lo dijimos, una de las herramientas mas valiosas con la que cuenta como apoyo para las diferentes áreas que conforman el departamento de Recursos Humanos.

Así y para fines de este estudio definiremos al Perfil de puesto como: El conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes con que debe contar un individuo que aspire a un puesto específico.

3.2 CARACTERÍSTICAS DE UN PERFIL

En general, las principales características con las que debe contar un Perfil de Puesto estarán determinadas por las siguientes categorías:

- *Características intelectuales:*

Determinadas por factores de capacidades, en términos de análisis y síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc.

- *Habilidades:*

Condiciones técnicas y/o teóricas dependiendo del tipo de labores que engloben el puesto determinado como pueden ser escolaridad, experiencia laboral, etc.

- *Características de personalidad:*

Determinadas por factores internos como pueden ser motivacionales, de intereses, estabilidad emocional, valores, relaciones interpersonales, habilidades verbales, potencial de desarrollo, etc.

Todas estas estarán definidas de acuerdo al nivel del puesto del que se esté hablando, ya que no podremos esperar las mismas características en todos los individuos sin tomar en cuenta el puesto a desempeñar.

3.3 IMPORTANCIA DE LA DEFINICIÓN DE PERFILES

Podemos decir que la importancia de llevar a cabo la definición de un Perfil (estrictamente hablando en el plano laboral) radica en el correcto funcionamiento de la empresa, ya que al hacerlo de manera adecuada tendremos al personal idóneo trabajando en los puestos para los que realmente son requeridos.

Si por alguna razón una empresa no cuenta con definición de Perfiles para los empleados que recluta, lo único que se logrará es seleccionar a las personas por "feeling" es decir, no tomando en cuenta si es apto o no para poder desarrollar el puesto de manera adecuada ya que no sabremos si cuenta o no con los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para cada caso en particular.

3.3.1 *Análisis de puestos*

Uno de los principales pasos que debemos seguir para la elaboración de un perfil es el Análisis de puestos, el cual lo podemos describir de la siguiente manera:

"Documento en el cual se determinan las actividades que se realizan en el puesto, los requisitos que debe cubrir la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales en el que se desenvolverá (Duarte, 1995).

Arias Galicia (1986) define al análisis de puestos como "Método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñar con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema en donde se encuentra enclavado.

3.4 UTILIZACION DE PRUEBAS

3.4.1 *Definición de pruebas Psicológicas*

Las pruebas psicológicas han logrado alcanzar una gran importancia tanto dentro de las organizaciones como dentro del campo clínico. Son una herramienta básica para las funciones de cualquier psicólogo ya que permiten conocer las diferencias entre los individuos así como las reacciones de un mismo individuo en distintas situaciones (Badillo y García, 1994).

También llamadas Tests, las pruebas psicológicas específicamente dentro del campo industrial cada vez más son utilizadas como instrumento para tomar decisiones en la aprobación o rechazo de los candidatos ya sean nuevos y/o internos para ocupar los puestos vacantes.

No solo son útiles al momento de la selección de un empleado ya que sabiendo utilizarlas ayudan a predecir situaciones futuras, es decir, conocer las áreas de oportunidad para el desarrollo de habilidades, conocimientos y/o actitudes de las que se puede proveer a un individuo conociendo su potencial.

Al aplicar las pruebas psicológicas ya sea en la industria o en la clínica se debe tomar en cuenta varios factores como son: Edad, nivel de estudios, tiempo de aplicación, características que se estén buscando y muy en particular en la industria el nivel del puesto a ocupar.

Una batería es una serie de pruebas psicológicas que se aplican a un sujeto con el fin de obtener resultados mas precisos. Las baterías están compuestas principalmente de 4 tipos de pruebas: de inteligencia, personalidad, habilidades e intereses.

Existen factores generales que nos proporcionan las pruebas, al utilizarlas para la determinación de un perfil, como por ejemplo:

- Rendimiento Intelectual
- Capacidad para planear y organizar
- Tipo de inteligencia
- Responsabilidad
- Juicio práctico
- Don de mando
- Iniciativa
- Método de trabajo
- Relaciones interpersonales con subordinados, colaboradores, jefes y la gente en general.
- Seguridad en sí mismo
- Estabilidad emocional
- Motivaciones
- Intereses
- Agresividad y manejo de ella
- Experiencia y preparación
- Estabilidad ocupacional

Según la revisión técnica realizada por el Dr. Lucio Cárdenas de los libros Psicometría Aplicada (Morales, 1984) y Teoría psicometrica (Nunnally, 1995) la clasificación de los tests es la siguiente:

1.- POR SU OBJETIVO

- 1.1. Potencia o ejecución máxima (Inteligencia, aptitudes, rendimiento académico, etc.)
- 1.2. Rasgos o peculiaridades o ejecución típica
(Personalidad, actitudes, valores, intereses, etc.)

2.- POR LA VARIABLE QUE MIDEN

- 2.1. Inteligencia
- 2.2. Aptitudes
- 2.3. Habilidades (Generales y/o Específicas)
- 2.4. Rendimiento
- 2.5. Conocimientos
- 2.6. Competencias
- 2.7. Capacidades
- 2.8. De madurez
- 2.9. Personalidad
- 2.10. Carácter
- 2.11. Valores
- 2.12. Actitudes
- 2.13. Intereses
- 2.14. Sensoriales
- 2.15. Antropométricos
- 2.16. Psicopedagógicos
- 2.17. Clima Organizacional
- 2.18. Coordinación Visomotriz
- 2.19. Asociación
- 2.20. Ansiedad
- 2.21. Frustración
- 2.22. Grafológicos
- 2.23. Criminológicos Etc.

3.- POR EL TIPO DE USO

- 3.1 Educativas
- 3.2 Clínicas
- 3.3 Laborales, Etc.

4.- POR SU ESTRUCTURA

- 4.1 Psicométricas (estructuradas)
- 4.2 Proyectivas (Semi-estructuradas e inestructuradas)

5.- POR LA FORMA O TIPO DE RESPUESTA QUE EXIGEN

- 5.1 Pruebas objetivas
- 5.2 Pruebas subjetivas

6.- POR LA FORMA DE ADMINISTRACIÓN DE LOS TESTS

- 6.1 Pruebas individuales
- 6.2 Pruebas colectivas
- 6.3 Pruebas autoadministradas

7.- POR LA LIBERTAD DE EJECUCIÓN

- 7.1 Pruebas de poder (Con registro de tiempo)
- 7.2 Pruebas de Velocidad (Cómo se responde bajo presión)

8.- POR LA FORMA DE DAR LAS INSTRUCCIONES

- 8.1 Orales
- 8.2 Escritas
- 8.3 Mixtas
- 8.4 Ejemplificadas

9.- POR LA FORMA DE CALIFICACIÓN

- 9.1 Manual
- 9.2 Por conteo de puntos
- 9.3 Por matrices
- 9.4 Por computadoras
- 9.5 Por combinación



10.- POR EL MATERIAL QUE SE D

- 10.1 Verbal completamente
- 10.2 Lápiz y papel
- 10.3 De ejecución: Materia.
- 10.4 Aparatos especiales
- 10.5 Combinación (Sobreto:

11.- POR LOS LIMITES DE EDAD DE

- 11.1 Para infantes o bebés (
- 11.2 Para pre-escolares (3-4
- 11.3 Para escolares (6 a 12 a
- 11.4 Para adolescentes (12-
- 11.5 Para adultos (18-21 a 65

3.4.2 Cleaver

Aun cuando en este estudio no fue utilizada la misma ya que es la base fundamental para la elaboración de este perfil.

El sistema Cleaver es una técnica de manejo de personas y puestos para mejorar la dirección, su origen en el año de 1960 en Estados Unidos fue desarrollado por Marston (Chavarria, 1987-1988).

Marston en 1928 expuso la teoría de que el comportamiento es el resultado de un ambiente propio del individuo. Dicho comportamiento puede ser el resultado de una reacción Antagónica a una situación (Marston International, 1995).

Antagónico - Definido como aquel que obstaculiza la solución de problemas y por tanto la necesidad de sobrepasarlos.



Favorable - Es aquel que provee seguridad, armonía, que es predecible y por tanto no exige sobreponerse al obstáculo.

Una posición activa, que se describe con el signo de (+) y una posición negativa descrita con el signo (-).

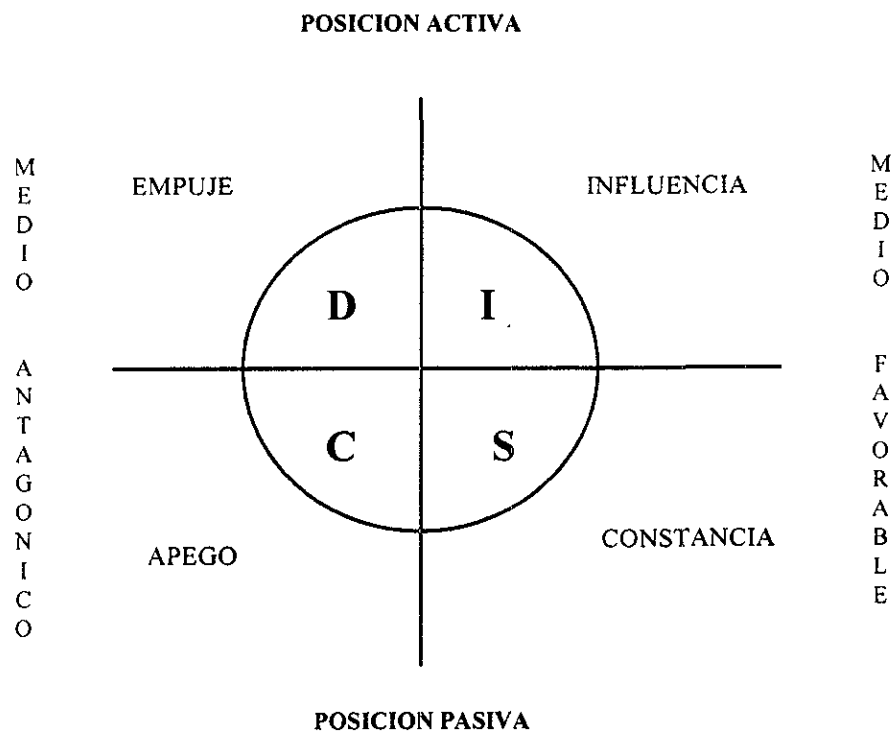
Al utilizar éstos como límites, se podían observar cuatro patrones típicos de interacción entre el individuo y su medio ambiente. Estos cuatro factores ahora son conocidos como DISC (Thomas, 1995):

D : *Dominio o empuje*: Una postura activa y positiva dentro de un medio ambiente hostil.

I : *Influencia* : Una postura activa y positiva dentro de un medio ambiente favorable.

S : *Estabilidad* : Una conformidad pasiva dentro de un medio ambiente favorable.

C : *Cumplimiento* : Una respuesta cautelosa e indecisa ante un medio ambiente hostil cuyo fin es reducir el grado de antagonismo.



En los últimos años, Cleaver ha tenido mucho éxito en México, sin embargo se ha tenido que ir estandarizando tanto en su forma de aplicación como de interpretación acorde con nuestra cultura.

Sus objetivos básicos son: Establecer estándares para cada puesto y desarrollo de personal; evaluar al personal comparándolo con estos estándares; y determinar el comportamiento requerido comparándolo con las características del empleado (Chavarria, 1987-1988).

3.4.3 Thomas

Thomas es un sistema computarizado, desarrollado por el Dr. Thomas Hendrickson, basado en la teoría del Dr. William Martson (creador de la Técnica Cleaver). Se dice que ha sido mejorado a lo largo de 50 años hasta obtener una herramienta que aporte más datos para la descripción de Perfiles.

Este sistema identifica y utiliza las habilidades de la gente para mejorar la productividad ya que evalúa el comportamiento preferido de cada persona con respecto a:

- La posición
- El jefe
- La cultura organizacional

Es una herramienta Gerencial que genera perfiles de comportamiento humanos, descubre y optimiza el potencial humano y ayuda a concretar la función ideal de los puestos para un mejor desempeño de los empleados dentro de la empresa.

Este sistema aporta datos referentes tanto al Perfil Personal como al Perfil del Puesto. Esta ventaja proporciona a la empresa una gran ayuda ya que permite hacer comparaciones de los individuos contra los puestos y de esta forma conocer las deficiencias o áreas de oportunidad de los evaluados.

Esta herramienta se puede utilizar para :

- *Seleccionar a los empleados mas adecuados*
- *Mejorar la productividad y la rentabilidad*

- *Conocer mejor a las personas*
- *Mejorar la comunicación*
- *Ayudar al manejo de conflictos*
- *Identificar el potencial de desarrollo*
- *Mejorar la efectividad de los equipos de trabajo*
- *Apoyar a la evaluación del desempeño*

Los resultados que podemos obtener de cada uno de los Perfiles por medio de Thomas son los siguientes::

PERFIL PERSONAL

- *Análisis* : Proporciona un análisis del perfil personal detallado del evaluado en cuanto a autoimagen, automotivación, énfasis laboral, palabras descriptivas, como lo ven los demás, comportamiento bajo presión y comentarios generales.
- *Auditorias*: Es decir, toda la información relacionada con los atributos necesarios básicos para el desempeño de una función específica (Por ejemplo: Ventas = habilidades de cierre, servicio al cliente, presentación, administración, potencial de desarrollo, etc. Gerencia = Dirección, motivación, toma de decisiones, comunicación, administración, desarrollo de terceros, potencial de desarrollo, etc.).
- *Cuestionarios/ entrevistas*: Proporciona una guía de preguntas dependiendo de la posición, que ayudará al evaluador para poder corroborar o ampliar cualquier información que se haya obtenido de los rubros anteriores. Esto es con la finalidad de llevar de la mano al evaluador para obtener la información precisa y no desviar el objetivo que se persigue: Conocer las habilidades de un individuo con relación a un puesto específico.
- *Indicadores de Carrera*: Este parte de la herramienta arroja resultados referentes a las características del evaluado con base en otros posibles puestos en los que puede funcionar (puestos compatibles), motivadores que lo ayudan, palabras que lo describen y/o áreas de oportunidad y desarrollo.

Actualmente muchas empresas que están preocupadas por sus empleados y en especial por su gerencia están utilizando esta técnica ya que como hemos dicho proporciona información muy valiosa para poder conocer las deficiencias y/o áreas de oportunidad de su personal.

En el caso especial de DEM encontramos de acuerdo a las características encontradas en la Revisión Bibliográfica, las entrevistas con los Directores y el cuestionario aplicado a los Gerentes, Thomas las mide de la siguiente manera:

- Visión Global y de largo plazo.- Aquí Thomas puede determinar la apertura de mente y la flexibilidad por las variables S y C.
- Capacidad de adaptación.- La S define con precisión este aspecto
- Capacidad de tomar decisiones y asumir riesgos.- Las interrelaciones entre D, S y C identifican estas capacidades.
- Combinar intuición con análisis.- puede ser inferida pero es recomendable apoyarse en otra herramientas.
- Balancear escasez de tiempo con exigencia de resultados.- El comportamiento bajo presión, el sentido de urgencia y el enfoque a resultados, son claramente identificados por el sistema Thomas.
- Manejar ejemplarmente los Valores de la empresa .- Puede ser medido a través de la actuación cotidiana de cada empleado.
- Libertad de acción a colaboradores .- La I y la C lo determinan.
- Actuar con compromiso, profesionalismo y ética .- No son aspectos del estilo donde Thomas es muy útil.)
- Gente capaz de vivir armónicamente .- En estos conceptos no aplica la herramienta.
- Liderazgo, servicio, trabajo en equipo, motivación y reconocimiento.- Son aspectos del estilo donde Thomas es muy útil.

- Gente conocedora del negocio y de su área.- No lo puede medir
- Talento para generar, consolidar, analizar, explicar y comunicar información .- El análisis y la consolidación de información son habilidades no medibles por Thomas. La comunicación si es identificable.
- Gente responsable, que cumpla sus compromisos .- La D y la C aportan valiosa información en este sentido.
- Que busque excelencia en su trabajo .- Thomas mide la capacidad de concentración, el orden y el cuidado de los detalles.

CAPITULO IV : PROCEDIMIENTO

OBJETIVO GENERAL:

Conocer el perfil gerencial ideal para una empresa transnacional de tecnología moderna y así poder contar con personal de alto potencial que apoye el cumplimiento de los objetivos y resultados de la empresa.

Objetivos específicos:

- **Llevar a cabo un estudio profundo acerca de las características con las que debe contar un Gerente que labore dentro de una empresa transnacional de alto nivel tecnológico.**
- **Realizar un estudio comparativo del "Perfil Ideal" obtenido contra los ocupantes actuales de los puestos para así conocer las posibles deficiencias o diferencias entre ambos.**

Para poder definir el Perfil Ideal del Gerente que estábamos buscando, se llevó a cabo un estudio que consistió en tres partes principalmente: Primero, una recopilación bibliográfica en libros, revistas y escritos corporativos (ya que somos una subsidiaria de una empresa norteamericana que depende directamente de políticas y lineamientos corporativos) acerca de las tendencias internacionales de gerencia; Segundo, una serie de entrevistas con la alta Dirección y los miembros de la Dirección de la compañía en México; y por último la aplicación de un cuestionario a una muestra representativa de la población gerencial, principalmente ejecutivos de alto potencial de desarrollo, el cual tenía como objetivo conocer la opinión de estos en cuanto al Perfil Gerencial "ideal".

En la primer fase contratamos a un consultor que tuviera el tiempo suficiente para llevar a cabo la investigación bibliográfica, porque ninguno de los involucrados en este estudio lo tenía ya que éste era sólo una parte de las funciones del área. El consultor se dio a la tarea de investigar todo acerca de las tendencia gerenciales a nivel mundial, pero sobretodo en Estados Unidos y México. Esta investigación se llevó a cabo mediante libros, revistas, escritos y todo lo que encontraba referente al tema.

Por otro lado yo como Gerente de Capacitación y Desarrollo investigue con los documentos que nos eran enviados por el corporativo ya que para ellos también resulta un tema de suma importancia (de hecho se tienen varios cursos dirigidos exclusivamente al desarrollo de los Gerentes de la compañía a nivel mundial), en los cuales encontré toda la información necesaria.

Una vez que tuvimos la información que necesitábamos la analizamos y obtuvimos los resultados que estábamos esperando: conocer las tendencias actuales del estilo gerencial.

Posteriormente como una segunda etapa, programamos una serie de entrevistas con cada uno de los integrantes de la alta Dirección de DEM en México. Estas entrevistas tenían una duración de 1 ½ horas con cada uno de ellos en privado en sus oficinas.

Estas entrevistas fueron hechas por una servidora, se transcribieron y antes de ser dadas como válidas se les presentó a cada uno de los Directores para que corroboraran que los datos ahí escritos eran los mismos que ellos nos habían dado. En todos los casos así fue.

Como tercera etapa se elaboró un cuestionario (ver apéndices) para ser aplicado a un grupo de Gerentes.

Se seleccionaron a 19 de los 50 Gerentes. Los encuestados fueron escogidos por su resultados a lo largo de su trayectoria laboral, es decir, tomamos en cuenta los resultados obtenidos por su departamento, la opinión de sus colaboradores, jefes y subordinados y que se consideraban de alto potencial de desarrollo por el Departamento de Recursos Humanos.

Una vez escogidos se les entregó el cuestionario dándoles como máximo dos días para contestarlo. Se hizo de esta manera ya que consideramos que no se trataba de una prueba Psicológica para que tuvieran un tiempo límite y que se necesitara que una persona estuviera presente; y por otro lado que no fuera mucho tiempo para no perder la continuidad del estudio.

Con los datos obtenidos se llevó a cabo el análisis de los mismos obteniendo los resultados que se encuentran en el apartado de la evaluación de este reporte.

Una vez que se contó con todos los elementos necesarios, se llevó a cabo la definición del Perfil que estábamos buscando, el cual se obtuvo de los datos y la interpretación de la información diagnosticada generada por las fuentes de investigación.

Posteriormente, se realizó una descripción escrita de dicho perfil, basándose principalmente en las características en términos de habilidades, conocimientos y actitudes. Sin embargo, como se tenía la idea de hacer la comparación de este perfil "ideal" con el perfil real de los ocupantes de los puestos, se requería de una forma o herramienta de medición, la cual nos permitiera obtener resultados reales en términos de diferencias entre ambos perfiles, es decir, "ideal" contra "real".

Nos enfocamos en la búsqueda de una herramienta de medición que tomara en cuenta estos tres aspectos: habilidades, conocimientos y actitudes gerenciales.

Tomamos como punto de inicio Cleaver, ya que consideramos que es la herramienta mas descriptiva en función de la medición de los aspectos considerados en este estudio. Sin embargo, en nuestra búsqueda nos encontramos con Thomas, que es un instrumento computarizado derivado del Cleaver pero mas sofisticado. Thomas permite evaluar ciertos aspectos que Cleaver no contempla, como son cultura empresarial, nivel de stress, reubicación de personal y planeación de carrera.

Una vez elegida la herramienta se le pidió a una persona especialista en Thomas que estudiara la posibilidad de que ésta midiera los aspectos definidos por nosotros en términos de Nuestro Perfil Ideal. Una vez realizado dicho estudio, se llegó a la conclusión de que efectivamente era posible dicha medición.

Se le solicito al especialista que tradujera nuestro perfil ideal en los términos que se expresan por parte de Thomas, y así se hizo.

También, a modo de corroborar la veracidad de esta información se nos pidió a un grupo de personas involucradas con el perfil que se busca (Capacitación y Desarrollo, Reclutamiento y Selección, Dirección de Recursos Humanos, Dirección General y un consultor de apoyo) que hiciéramos el perfil del puesto del gerente utilizando Thomas que es otra de las características de la herramienta, también te proporciona el perfil que estas buscando.

Se nos fue entregado el perfil Ideal pero en los términos en que Thomas describe un perfil o a una persona, esto con la finalidad de que al hacer la comparación con los gerentes estar hablando en los mismos términos y no suponer que son iguales los resultados obtenidos. También, Thomas nos proporcionó el Perfil Graficado tomando en cuenta los cuatro factores que arrojan este tipo de herramientas: Dominio, Cumplimiento de normas, Influencia y Estabilidad (DISC).

Ya que contamos con el "Perfil Ideal", nos dimos a la tarea de darlo a conocer ante el grupo Directivo de DEM, el cual probó ser el perfil del Gerente que estábamos buscando.

Ahora, nos tocaba hacer la medición de los ocupantes de los puestos. En primer lugar, recibimos un entrenamiento para poder llevar a cabo la aplicación de la herramienta, el cual duró 8 horas y fue impartido en nuestras oficinas. En este grupo participó la gerente de Capacitación y Desarrollo como principal responsable del proyecto, el Director de Recursos Humanos como apoyo y la encargada de Reclutamiento y Selección para poder aplicar la herramienta en nuevas contrataciones.

Para poder llevar a cabo la evaluación de los gerentes, se programaron seis sesiones en las que se aplicó la herramienta de evaluación en grupos de 10 personas, la cual consiste en un cuestionario que tiene 20 series de 4 palabras cada una (ver Anexos) de las cuales se tiene que escoger la palabra que más describa la forma de ser de cada persona y la que menos lo describa.

Una vez aplicada la herramienta, se procesaron los cuestionarios para obtener el perfil real de cada ocupante del puesto, aproximadamente se realizaron 50 aplicaciones.

Cuando se contó con todos los perfiles de los ocupantes, se llevó a cabo la comparación de perfiles; primero se hizo una comparación con el perfil promedio del grupo y después una comparación individual.

En cada caso se obtuvo la diferencia en relación a los cuatro factores que mide la herramienta, DISC, de esta forma se pudieron obtener las áreas de oportunidad y/o las deficiencias para cada caso en particular y conocer los puntos claves por los que se estaban teniendo los problemas que nos llevaron a realizar este estudio.

Aún cuando se tenía especial interés en las diferencias-deficiencias individuales entre el Perfil Real y el Perfil Ideal, se ha propuesto un Programa de Capacitación general para el nivel gerencial y posteriormente se realizará un programa dirigido a los casos particulares.

EVALUACION:

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA REVISIÓN BIBLIOGRAFICA

En primer lugar se encontró que desde el punto de vista de la revisión de literatura, podemos concluir que la dirección de las empresas hoy en día deben estar orientadas a competir en la economía mundial, no importando su estrategia de negocio.

A pesar de la incertidumbre que con el cambio acelerado de los últimos años se ha dado, existen ciertas tendencias que a pesar de todo, ya han generado claridad estratégica. Es decir, a pesar del dinamismo y nivel de complejidad de las tendencias de globalización y competencia en los mercados, hay factores reconocibles que deben tomarse en cuenta en un estudio como el que se llevó a cabo en esta ocasión.

Por ejemplo, globalización significa en el aspecto de "economía mundial" el proceso de inserción que todas las organizaciones, incluso las no lucrativas (Drucker, 1990), tendrán de manera creciente en mercados competitivos tanto local como de exportación.

Esta tendencia a competir con posibles sustitutos internacionales en nuestro propio territorio y de salir a competir a mercados fuera de nuestros mercados de origen, establecen presiones para que todo tipo de negocio, incluidos los de pequeño tamaño, se diseñen con base en las últimas innovaciones de gestión administrativa. Cada vez es menos la diferencia que establece el tamaño de la organización como factor que diferencia entre la necesidad de innovar y de no hacerlo.

Todas las organizaciones que quieran sobrevivir y prosperar en esta nueva época tendrán que orientarse a sus mercados desde una nueva filosofía administrativa y sistema de trabajo (Ames y Havacker, 1989) para estar mas cerca de sus clientes, aprovechar la creatividad de sus colaboradores y retener a los mejores y mas talentosos y lograr transformar a la empresa en un lugar donde se viva una cultura de servicio excepcional, superior o total para hacer una diferencia tanto fuera como dentro, en las vidas de colaboradores, clientes, proveedores y la comunidad (Albrecht y Zemke, 1985; Albrecht, 1988; Albrecht, 1990).

En sectores industriales como la alta tecnología, y en empresas como DEM en las cuales la innovación tecnológica ha sido tan exitosa, se presenta una paradoja: los productos de este tipo de giros se han estandarizado a tal nivel que el progreso se hace cada vez mas difícil, complejo y caro.

Drucker (1977, 1985) considera que existe una continuidad entre las realidades económicas a nivel mundial y la capacidad de adaptación de la empresa, a través de la visión de sus dirigentes y de la efectividad de su gerencia.

Aunque existe ya un consenso importante en cuanto a la necesidad de acudir a este tipo de tema para tratar de entender la gestión, formación, desarrollo y evaluación de los gerentes en una compañía, es un hecho que no existe consenso en cuanto a lo que es un (a) líder y lo que debe hacer como sintetizador de las aspiraciones y efectividad de su equipo de colaboradores. Da la impresión de que a mayor incertidumbre y complejidad en el medio ambiente, las lecciones son mas variadas y el pensamiento acerca del liderazgo se ha vuelto expansivo. Compendios recientes como el de Hesselbein, Goldsmith y Beckahard (1996) nos dejan ver que el tema de liderazgo se ha ampliado a todos los confines de la sociedad, incluye todo tipo de personajes y los autores y estudiosos del tema se encuentran igualmente repartidos tanto en la academia como el así llamado "mundo real" que incluye los sectores tradicionales, y cada vez mas interrelacionados: sector público y sector privado (empresarial).

La competitividad de una empresa depende de la estrategia de negocio que selecciono con base en el tipo de mercado y nicho de especialidad que ha decidido servir.

La estrategia de negocio dicta el tipo de sistemas que la empresa requiere para ser exitosa. Estos sistemas, a su vez, requieren de procesos de evolución organizacional que implican mejora y perfeccionamiento en lo que se hace.

El liderazgo gerencial es un componente central de los sistemas de evolución organizacional y requieren de dos aspectos: uno genérico y otro específico. El genérico tiene que ver con una serie de variables que son común denominador para todos los líderes que ocupan puestos de jefatura en la empresa. El específico tiene que ver con la contribución de cada área a la competitividad del negocio.

En el caso de DEM la dirección tiene una idea cada vez más clara de a donde quiere llevar a largo plazo en los mercados mexicanos. Esta visión de largo plazo contiene elementos como los

siguientes : seguir siendo y consolidar un liderazgo tecnológico, de servicio e imagen (presencia); captar a la gente mejor calificada técnica y humanamente para llevar a la empresa a dicho rumbo; contar con una organización sencilla, flexible y adaptable para adecuarse a la realidad del país y al lugar que juega en la estrategia corporativa internacional de la compañía; ser realistas y no generar expectativas que provoquen frustración y malestar en el personal; tener una estrategia integral de servicio hacia afuera y de satisfacción hacia adentro; contar con metodologías, herramientas y una infraestructura de información que permita tomar decisiones oportunas y no aumentar riesgos innecesarios al negocio.

En el caso de la línea base de la cual se parte para diseñar, implantar y hacer evolucionar un Programa de Desarrollo Gerencial en DEM se cuentan con cuatro tipos de realidades. Existen características (actitudes, conductas) en el personal que son excelentes y deben conservarse y estudiarse para dominar dichas fortalezas. También existen otras tres áreas de oportunidad, que van desde desempeños regulares y bajos hasta indicadores delicados de atención más inmediata, en donde el programa mencionado deberá corregir dicha situación y orientar los talentos y características de los ejecutivos a niveles sobresalientes de gestión gerencial.

En resumen, el primer gran bloque conceptual que puede establecerse cuando uno se acerca a la literatura gerencial y administrativa corresponde a la relación entre la economía mundial y la necesidad de las empresas, y organizaciones en general, de adaptarse a esta gran realidad transnacional que también hemos nombrado economía global, mercados globales o simplemente globalización.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS CON LOS DIRECTORES DE DEM

En esta segunda sección del reporte del diagnóstico realizado, en DEM, presentamos los resultados de las entrevistas que se realizaron a los ejecutivos de primer nivel en la compañía: Director General, Director de Marketing y Desarrollo, Director de Recursos Humanos, Director de Finanzas, Directora de Logística, Director de Servicios y Director de Ventas.

La forma de presentación de resultados es tal que no se presentan por áreas sino como una visión compartida y que está en proceso de consolidarse a nivel de la propia operación en México. La única pregunta que se presenta como una visión de cada uno de los directores es su contribución como área funcional a la visión de largo plazo de DEM.

Visión de largo plazo:

Los Próximos 10 años de DEM.

Para entender las expectativas del primer nivel de liderazgo en DEM, en cuanto a su desarrollo y crecimiento en los próximos diez años, valdría la pena recordar aquel comentario que hiciera Peter F. Drucker hace algún tiempo acerca del tipo de orientación de las empresas en un entorno de creciente globalidad o internacionalización de los mercados en todo el mundo: en los próximos años habrá dos tipos de directores: los que se inserten en la economía mundial, y los desempleados.

Haciéndose eco de esta realidad ya presente en México, la dirección (se utilizará este término genérico para designar al director general y su equipo de colaboradores directos en las distintas áreas funcionales) de DEM considera que en el largo plazo la empresa deberá tomar en cuenta la globalización y el pensamiento sistémico para su operación cotidiana y para sus decisiones estratégicas. Lo anterior quiere decir que los directores, gerentes y ejecutivos en general de la empresa, deberán tener un profundo conocimiento de cómo opera DEM a nivel mundial y cómo se comportan los mercados que ésta sirve, también a nivel mundial. Para ello, según las respuestas en el estudio, la dirección sugiere incentivar y entrenar a la gente en el llamado "pensamiento sistémico": ver la economía, los mercados, la empresa y las áreas funcionales como parte de un todo interrelacionado e interdependiente. Es importante destacar que el cultivo del pensamiento sistémico viene siempre acompañado de "pensamiento causal" que establece las condiciones válidas para concluir cuando y cómo un factor afecta al otro. Aplicado al caso de DEM, es relevante decir que se trata de un esfuerzo de integración de procesos productivos (contribución de cada área con sus respectivos procesos) a la operación en México y a nivel mundial. Y viceversa también. Comprender cómo la naturaleza de la economía mundial y el comportamiento de los principales actores de la industria en diferentes mercados afecta la operación mexicana de DEM.

Un segundo bloque de la visión contiene el convencimiento de la dirección de que DEM será un líder en la industria mexicana (además de la mundial) en computación y comunicaciones. El nuevo concepto de negocio que implica soluciones integrales, integradas al negocio de los clientes, resulta en cuando menos tres aspectos muy claros que hay que cuidar de forma esmerada: la calidad de los productos (fuera del control de la operación en México); la calidad en los servicios complementarios a la tecnología y su funcionamiento en favor de los clientes, y la calidad en imagen que la empresa debe proyectar como líder en la industria.

Un tercer punto de la visión de largo plazo es la operación a través de terceros (canales, asociados de negocio). Un primer aspecto de este punto es la necesidad de cultivar y consolidar una cultura de servicio que, a decir de la propia dirección, aún no está presente en la compañía.

Otro aspecto de la estrategia de negocio de operar a través de terceros exige aprender a administrar recursos externos a DEM. El reto, pues, es aprender a desarrollar y apoyar a los canales que operan con DEM, para incrementar el negocio de ambos.

Un cuarto punto es retomar la importancia de la planeación estratégica más como forma de pensar el negocio y su operación, que como área funcional especializada.

Este cuarto aspecto permitiría, sobre todo a la dirección, desvincularse poco a poco de los aspectos operativos del día a día, y pensar cada una de las diferentes partes del negocio, más estratégicamente.

Un quinto aspecto es que el desarrollo de ejecutivos, y demás personal, en DEM debe ser parte de una estrategia integral de administración de recursos humanos. Un Plan de Desarrollo con su respectivo Programa de Desarrollo Gerencial sólo será efectivo en la medida en la que haya un concepto integral e integrado que provea calidad de vida en el trabajo para los empleados de DEM.

Un sexto punto de la visión de largo plazo es la orientación total de la empresa al mercado, a sus nichos de especialidad donde piensa liderar y a la satisfacción de los clientes y asociados de negocio (así como proveedores). En este punto se refuerzan dos aspectos ya mencionados antes. Uno es la cultura de servicio que debe imperar en la compañía. El segundo se refiere al pensamiento sistémico y causal: DEM forma parte de un proceso de trabajo que excede sus fronteras organizacionales para poder generar la calidad que requiere para ser líder. Tan importante es cuidar la calidad de gestión con clientes y asociados, como con empleados y proveedores.

En la visión de la dirección no se habla de crecer de manera importante en tamaño. Una empresa pequeña también puede llegar a ser líder si su gestión provee calidad a quien debe recibirla.

Finalmente, el último elemento de definición de DEM como una empresa líder en el futuro es su sencillez, flexibilidad y adaptabilidad como organización. La compañía deberá transformar de

manera importante sus procedimientos y políticas para facilitar su operación. Este punto también incluye: herramientas y metodologías de trabajo; sistemas de información gerencial para toma de decisiones ágiles y relevantes, y una infraestructura para automatizar todos aquellos aspectos de la operación que aún se realizan de forma manual y reactiva (es decir, a petición de parte).

Resumiendo, la visión de largo plazo de DEM como la empresa líder en México contiene los siguientes aspectos:

- a) Pensamiento global: somos parte del mundo.
- b) Pensamiento sistémico y causal.
- c) Posición de líder en su industria: productos, servicios, imagen.
- d) Operación a través de terceros.
- e) Pensamiento estratégico, sobre todo en la dirección.
- f) Formación del personal como parte de una estrategia integral de administración de recursos humanos.
- g) Orientación total a mercados, nichos, clientes.
- h) Seguir siendo una operación pequeña.
- i) Organización sencilla, flexible, adaptable.
- j) Manejar herramientas-metodologías, infraestructura para agilizar y consolidar información y decisiones.

El Perfil Gerencial DEM.

Son diez las características mencionadas como el perfil ideal que deben tener los ejecutivos que forman parte de la Gerencia en DEM:

- a) Visión global y de largo plazo.
- b) Gran capacidad de adaptación y adecuación al momento que vive el negocio y el país.
- c) Gente capaz de tomar decisiones y asumir riesgos. Combinar capacidad intuitiva con analítica. Balancear escasez de tiempo con exigencia de resultados.
- d) Capaz de manejar de manera ejemplar los valores de DEM, y dar la suficiente libertad de acción a sus colaboradores dentro del marco que permiten los principios corporativos de la empresa. Actuar con compromiso, profesionalismo y ética.
- e) Capaz de vivir armónicamente: combinar y balancear la vida personal, familiar y laboral.
- f) Convencida del liderazgo que ejerce. Servir a los demás; trabajar en equipo; saber motivar y reconocer a sus colaboradores.
- g) Muy conocedora del negocio: su propia área; otras áreas; administración de sueldos, compensaciones e incentivos; la estrategia de la compañía.
- h) Talentoso para generar, consolidar, analizar, explicar y comunicar información a los demás.
- i) Responsable, que haga lo que tiene que hacer; que cumpla con sus compromisos y las expectativas que generó.
- j) Gente que busca excelencia en su trabajo.

PRINCIPALES RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A GERENTES CON ALTO POTENCIAL DE DESARROLLO

Una tercera sección del estudio de diagnóstico efectuado en DEM fue una encuesta que se aplicó a 19 ejecutivos con alto potencial de desarrollo.

Los resultados de esta tercera parte del estudio no parten de una muestra calculada Probabilísticamente por lo que los resultados no son perfectamente generalizable a la población gerencial de DEM.

Más bien, el razonamiento detrás de los resultados de las respuestas de este grupo de ejecutivos es examinar la línea base a partir de la cual se puede iniciar un esfuerzo de desarrollo de la gerencia en DEM.

Las tablas de frecuencias, porcentajes y promedios se encuentran en el apéndice respectivo al final de este reporte, las cuales nos presentan un análisis del desarrollo gerencial, y las áreas de oportunidad para reforzar una cultura de madurez en el personal de este nivel de DEM.

El análisis divide a la totalidad de los aspectos medidos en el cuestionario en cuatro grandes grupos. El primero, se refiere a los aspectos de actitudes y conductas que representan un nivel de excelencia en la gestión gerencial de los encuestados.

El segundo contiene aspectos que si bien están razonablemente bien desempeñados habrá que reforzarlos en el futuro. El tercer grupo agrupa respuestas que implican un desempeño pobre en esos aspectos. El cuarto y último segmento incluye aspectos que deben atenderse rápidamente para evitar serios problemas en la organización.

Los cuatro grupos que concentran las respuestas al cuestionario, y que corresponden a la totalidad de tablas del apéndice respectivo, parten del principio de sumar los porcentajes obtenidos en las categorías que implican mayor desarrollo o madurez gerencial en cada pregunta. Si la pregunta fue fraseada de forma positiva para medir un aspecto (positivo) de la gerencia, se utilizaron las categorías "totalmente de acuerdo y de acuerdo". Si, por lo contrario, se fraseó de forma negativa una pregunta, las categorías "totalmente en desacuerdo y en desacuerdo" que desaprueban lo que dice la pregunta, se utilizaron como puntaje máximo positivo. (Negativo por negativo da positivo):

En los apéndices se enlistarán los textos con sus correspondientes porcentajes. Estos porcentajes corresponden al total de la suma de las dos categorías máximas explicadas líneas arriba, y el total de respuestas (18 o 19, generalmente) para la pregunta. También las respuestas se ordenan de forma decreciente: de máximo a mínimo porcentaje.

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACION DE THOMAS A LOS GERENTES DE DEM

Sistema Thomas. Análisis Comparativo de Perfiles de DEM - Ejecutivos

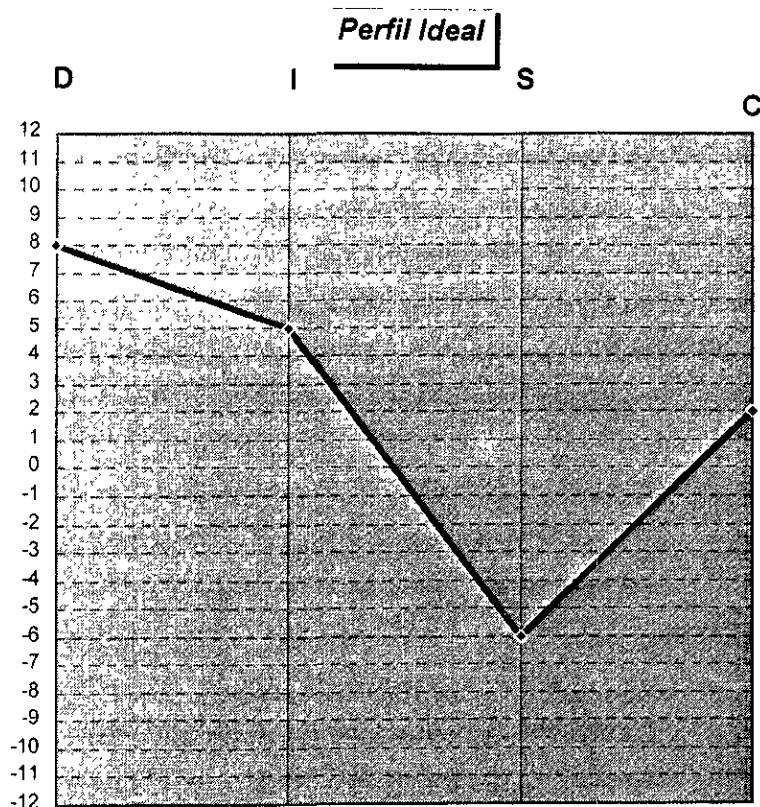
I.- Antecedentes

DEM realizó un profundo estudio tendiente a identificar, entre otras cosas, las características relevantes, en términos de estilo gerencial, del ejecutivo ideal.

Esa descripción genérica fue “traducida” en términos del sistema Thomas a través de cuatro variables y sus interrelaciones. Este ejercicio se llevó a cabo en equipo, es decir un grupo de personas (Director General, Director de Recursos Humanos, Gerente de Capacitación, Gerente de Reclutamiento y Selección y un consultor especialista) participamos en la elaboración del perfil ideal para nuestra compañía de acuerdo a las variables que mide Thomas.

El resultado fue graficado, obteniéndose los siguientes valores:

Empuje (D)	8	Muy Alta
Influencia (I)	5	Alta
Estabilidad (S)	-6	Baja
Cumplimiento (C)	2	Media



Lo cual nos indica que el Perfil Ideal del ejecutivo que DEM necesita es:

Funcionarios dinámicos, seguros y con habilidad para comunicarse. Preparados para sostenerse ante la oposición y la resistencia. Capaces de obtener resultados por sí y a través de otros con presiones de tiempo y dentro de un ambiente cambiante y poco estructurado. Con enfoque integrador y amistoso. Hábil par influir y persuadir a otros. Emprendedores, entusiastas, imaginativos, motivadores, seguros y precisos.

II.- Premisas

Es necesario recordar que el perfil del ejecutivo ideal de DEM, no define los requerimientos de un puesto específico como podría ser : Director de Finanzas ó Contralor, Gerente Técnico, Director de Recursos Humanos, Gerente de Informática, Director Comercial, etc. sino las características genéricas y más relevantes que deberían mostrar todos en su desempeño como Directivos dentro de cualquier empresa con características similares a DEM.

Así mismo, el análisis del perfil personal Thomas que se practico a los funcionarios, muestra las tendencias dominantes del estilo de los evaluados. Esto es, identifica la forma en que obtienen resultados, se relacionan con otros, prefieren ambientes estructurados ó no y se apegan a normas y políticas.

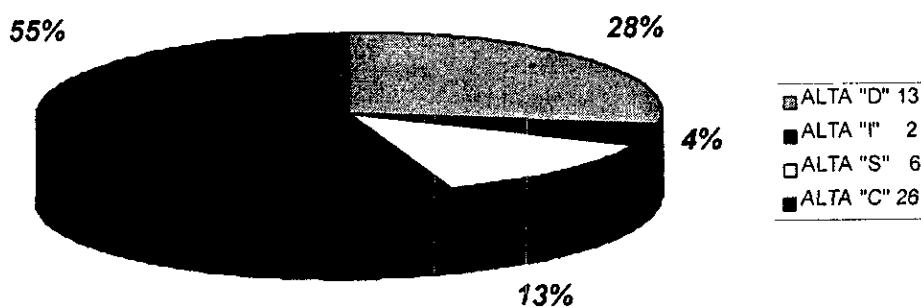
Por todo lo anterior, las comparaciones que se hagan deberán ser muy cuidadosas y profundas, orientadas al desarrollo y sólo en casos extremos y considerando otros factores, para descalificar.

III.- Comparativo global por factores

En una primera clasificación, separamos a los funcionarios en base a su tendencia dominante, encontramos:

Alta (D)	13	28%
Alta (I)	2	4%
Alta (S)	6	13%
Alta (C)	26	55%

Comparativo Global por Factores



La lectura que podemos hacer de estos números es:

La mayoría de los ejecutivos tienden a ser exactos, disciplinados y cuidadosos del cumplimiento de normas y procedimientos, esperan recibir instrucciones y basan su eficiencia en un desempeño congruente con las políticas ó costumbres establecidas.

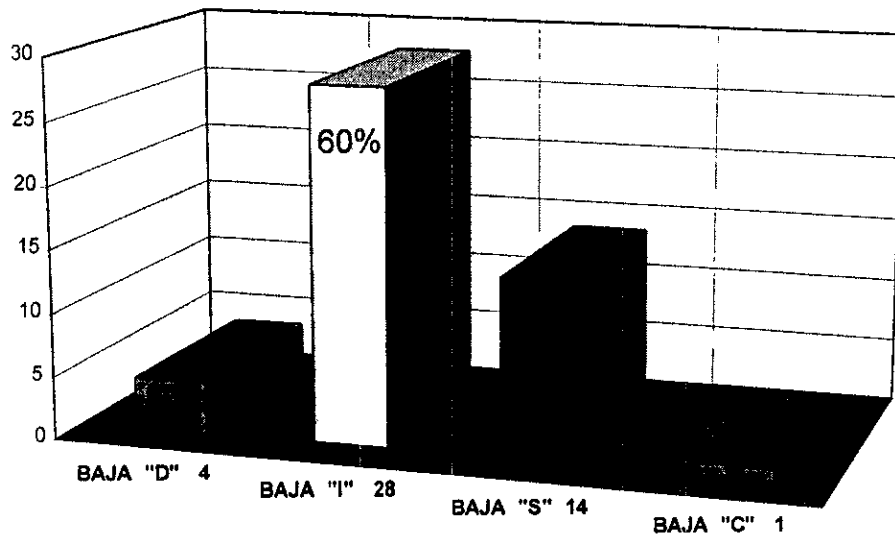
Logran resultados apoyados en lo anterior y en un liderazgo formal e impositivo.

No muestran interés en involucrar y motivar a su personal, carecen de habilidades para formar ó integrar equipos exitosos. Parecen sólo preocupados por su propio puesto y actividad.

Por otro lado, podemos encontrar los siguientes resultados ubicando a los evaluados por sus valores más bajos:

Baja (D)	4	8%
Baja (I)	28	60%
Baja (S)	14	30%
Baja (C)	1	2%

Estilos por sus valores mas bajos



Como es obvio, los resultados son inversos y confirman el diagnóstico.

La mayoría de los ejecutivos de DEM se manifiestan reservados y serios, en ocasiones indiferentes, poco persuasivos y comunicativos. Así mismo, tienden a ser versátiles e inquietos, enérgicos y por momentos tensos e impacientes.

IV.- Resumen

Los factores con mayor distancia entre el perfil ideal y las características mayoritarias de los ejecutivos se dan en el siguiente orden:

D (Empuje)

Media desviación hacia abajo

I (Influencia)

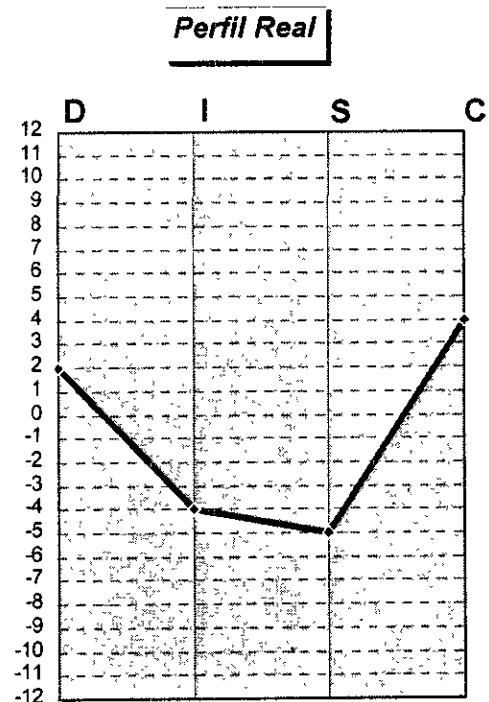
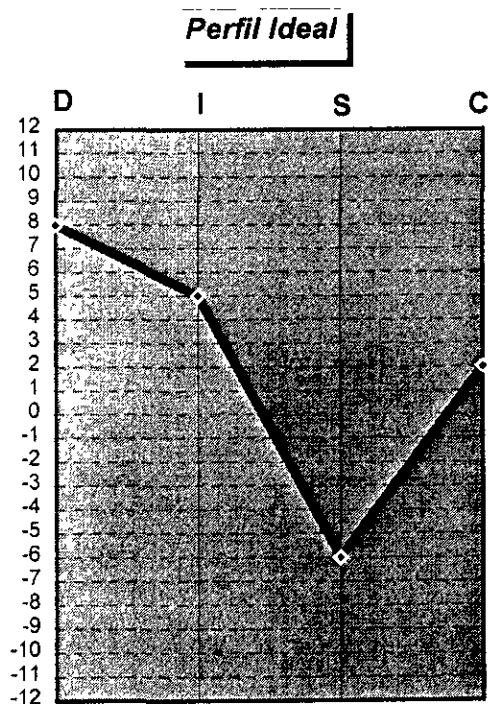
Fuerte desviación hacia abajo

S (Estabilidad)

Prácticamente acorde con el requerimiento

C (Cumplimiento)

Leve desviación hacia arriba



CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

El presente diagnóstico de la realidad gerencial en DEM se dividió para su realización en tres partes: una primero consistió en una revisión bibliográfica de temas relacionados con tendencias gerenciales a nivel internacional, sobretodo norteamericano. En segundo lugar, se realizaron una serie de entrevistas con la dirección (el director general y sus colaboradores directos) de la empresa. Y finalmente, se llevó a cabo una muestra (no probabilística, empírica) con 19 ejecutivos considerados de alto potencial de desarrollo gerencial en la compañía.

- a) Desde el punto de vista de la revisión de literatura, podemos concluir que la dirección de las empresas hoy en día deben estar orientadas a competir en la economía mundial, sin importar su estrategia de negocio.
- b) La competitividad de una empresa depende de la estrategia de negocio que seleccionó con base en el tipo de mercado y nicho de especialidad que ha decidido servir.
- c) La estrategia de negocio dicta el tipo de sistemas que la empresa requiere para ser exitosa. Estos sistemas, a su vez, requieren de procesos de evolución organizacional que implican mejora y perfeccionamiento en lo que se hace.
- d) El liderazgo gerencial es un componente central de los sistemas de evolución organizacional y requieren de dos aspectos: uno genérico y otro específico. El genérico tiene que ver con una serie de variables que son común denominador para todos los líderes que ocupan puestos de jefatura en la empresa. El específico tiene que ver con la contribución de cada área a la competitividad del negocio.
- e) En el caso de DEM, la dirección tiene una idea cada vez más clara y consensuada de a dónde quiere llegar a largo plazo en los mercados mexicanos. Esta visión de largo plazo contiene elementos como los siguientes: seguir siendo y consolidar un liderazgo tecnológico, de servicio e imagen (presencia); captar a la gente mejor calificada técnica y humanamente para llevar a la empresa a dicho rumbo; contar con una organización sencilla, flexible y adaptable para adecuarse a la realidad del país y al lugar que juega en la estrategia corporativa internacional de la compañía; ser realistas y no generar expectativas que provoquen frustración y malestar en el personal; tener una estrategia integral de servicio hacia fuera y de satisfacción hacia dentro; contar con metodologías, herramientas y una

infraestructura de información que permita tomar decisiones oportunas y no aumentar riesgos innecesarios al negocio.

Sería recomendable que la empresa privilegiara el logro de resultados por equipo ó área, introduciendo ó incrementando el peso de ese elemento en los procesos de fijación de objetivos, evaluación de desempeño asignación de bonos, incrementos de sueldo, sistema de recompensas y promociones, etc. Al mismo tiempo se propone la creación de un plan de Capacitación orientado al Desarrollo Gerencial.

- f) En el caso de la línea base de la cual se parte para diseñar, implantar y hacer evolucionar un Programa de Desarrollo Gerencial en DEM, se cuentan con cuatro tipos de realidades. Existen características (actitudes, conductas) en el personal que son excelentes y deben conservarse y estudiarse para dominar dichas fortalezas. También existen otras tres áreas de oportunidad, que van desde desempeños regulares y bajos hasta indicadores delicados de atención más inmediata, en donde el programa mencionado deberá corregir dicha situación y orientar los talentos y características de los ejecutivos a niveles sobresaliente de gestión gerencial.
- g) El Programa de Desarrollo Gerencial deberá incorporar los hallazgos de las tres partes del estudio que podrían organizarse en bloques como siguen:
- ⇒ Economía mundial y tendencias de competencia empresarial y desarrollo de liderazgo gerencial.
 - ⇒ Visión de largo plazo de DEM y el logro de liderazgo en los mercados mexicanos.
 - ⇒ El papel y las características del gerente DEM en el éxito de la empresa como son trabajo en equipo, integración, motivación, liderazgo y señaladamente delegación.

Visto de otra manera, podemos hacer una comparación de las características del estilo de liderazgo anterior y la nueva forma de dirigir que exige esta concepción.

DEL CONTROL FERREO	AL CONTROL PLASTICO
Justifica las decisiones de sus superiores	Busca las mejores razones en las decisiones de sus superiores
El trabajo es una obligación	El trabajo es una oportunidad de perfeccionamiento
Al equipo lo ve como un agregado de individualidades	Al equipo lo integra como un conjunto de talentos
El error lo sanciona individualmente	El error primero lo analiza en términos del sistema
Busca la estabilidad, prefiere evitar el cambio y justifica evitarlo	Reconoce la contradicción entre estabilidad e inestabilidad en la empresa
No comunica claramente las reglas del juego. Quizá no las conoce	Comunica las reglas del juego. Las prefiere sencillas, claras y robustas
Construye una autocracia en la que busca su nicho de influencia	Se esfuerza por lograr una meritocracia en la cual incentive y se sancione de forma justa y oportuna
Información es poder	Reconoce el poder de informar a los demás
Es típico de las organizaciones piramidales	Es típico de las organizaciones planas
Basa su poder en la autoridad formal	Potencia y refuerza su autoridad formal con autoridad moral
Enfatiza el presente	Sabe que el presente esta irremediabilmente concertado con el pasado y futuro
Obedece a la autoridad	Entiende a la autoridad como una responsabilidad para con los demás
La rentabilidad es el objetivo y razón de ser del negocio	La rentabilidad es el resultado del talento demostrado por la empresa
Busca predecir el futuro	Construye el futuro con su gente
La autoridad máxima es el presidente del Consejo. Representa a los accionistas que hay que complacer	La máxima autoridad es la realidad de la que hay que aprender

LIMITACIONES

Al llevar a cabo este estudio nos encontramos con algunas limitantes, que considero que no fueron de gran importancia, como por ejemplo el tiempo que tenían disponible los sujetos para contestar cuestionarios, ser entrevistados, etc., sin embargo una vez terminado este estudio surgieron algunas situaciones dentro de DEM que considero un problema para los fines que perseguíamos, como por ejemplo: de los 6 Directores de área, renunciaron 4 (Finanzas, Ventas, Logística y Servicios), de los 50 gerentes que teníamos renunciaron aproximadamente 10. Esta situación se debió principalmente a la renuncia del Director General, el cual tuvo un ofrecimiento de otra compañía.

Por otro lado, DEM acaba de ser adquirida a nivel mundial por otra compañía del mismo giro, lo cual ocasionará que aproximadamente el 90% de los empleados sean despedidos (según comentarios hechos por el corporativo de DEM).

En cuanto a las limitantes que encontré en el estudio en si, fue que el instrumento de medición utilizado (Thomas) no tiene un soporte de confiabilidad y validez, sin embargo fue decisión de mi empresa su adquisición y utilización.

RECOMENDACIONES

Es importante sensibilizar a todo el personal al momento de poner en práctica un estudio de esta naturaleza ya que se puede encontrar con limitaciones en cuanto al tiempo para evaluar al personal.

También se debe tomar en cuenta la resistencia al cambio. Hay que recordar que muchas veces cuando la gente llega a estos niveles nos encontramos con gente que cree saberlo todo y que nadie puede decirles como se deben hacer las cosas, ya que "por algo ellos están en ese puesto, porque son los expertos".

Por otro lado, un estudio de esta naturaleza puede implicar fuertes inversiones tanto para la investigación como para poner en práctica las propuestas de cambio que se generen del mismo.

Y por último lograr un compromiso de toda la Dirección ya que existen casos en los que se implementan programas encaminados a mejorar la calidad del trabajo de una compañía y poco tiempo después surgen cambios de personal y la (s) persona (as) que toman el puesto simplemente desechan lo que ya se había hecho hasta el momento.

CONTRIBUCIONES

Se presenta una alternativa para definir un nuevo "Perfil Gerencial" el cual se puede aplicar para las empresas con las mismas características que tiene DEM, es decir, empresa transnacional, mediana, que estén interesadas en crecer ante un entorno que se mueve a un ritmo vertiginoso.

Uno de los componentes mas importantes para una empresa es su gente, si no es que el más importante. Debemos poner especial interés en ella ya que de nada sirve tener la mas alta tecnología si no nos enfocamos en el personal que al fin y al cabo son ellos los que la ponen en practica.

Se propone realizar un análisis detallado por área, nivel y persona a fin de estar en posición de generar programas de entrenamiento, planes de carrera y desarrollo más dirigidos.

Por otro lado, se recomienda aumentar la exigencia hacia los ocupantes de niveles gerenciales en cuanto al logro de resultados, cumplimiento de presupuestos, compromisos y tiempos. Simultáneamente, se debe propiciarse la creatividad, autonomía y participación en la determinación de "como" hacer las cosas. Como suele suceder en las grandes compañías, el "que" y el "cuanto" están dictados por la corporación.

Sin embargo, esto no es lo único que puede hacer que una empresa se convierta en "Empresa de Exito" influyen muchos otros factores que llevados de una manera efectiva logrará hacer que se obtengan resultados positivos.

ANEXOS

Cuestionario sobre Gerencia Global

La presente es una herramienta de diagnóstico que le facilitará conocer si su estilo de liderazgo gerencial está de acuerdo a los tiempos que estamos viviendo.

Como es lógico pensar, el cambio estructural por el que nuestro país está pasando requiere de un cambio en la forma de liderar a nuestros equipos y entender el trabajo que llevamos a cabo como gerentes.

A continuación se le proporcionará una serie de oraciones las cuales usted deberá de calificar con una escala que se incluye en el presente cuestionario. Las oraciones se refieren a creencias, actitudes y comportamientos que trazan un perfil gerencial.

Le pedimos medite sus respuestas bien antes de seleccionar el número que más se acerque o mejor tipifique sus creencias, actitudes y comportamientos gerenciales tal y como se manifiestan hoy en día.

Le recordamos que no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo que nos interesa es proporcionarle información que lo ayude a entender su responsabilidad gerencial ante su equipo y, si es posible, mejorar sus habilidades como líder.

Escala de calificación

Instrucciones .- Escoja la calificación cuya descripción se acerque más a lo que usted opina acerca de la creencia, actitud o comportamiento que va a evaluar con respecto a su propio estilo gerencial.

5: Totalmente de acuerdo: Estoy plenamente convencido que la oración describe fielmente como yo siempre pienso/soy/actuo trabajando con mi equipo

4: De acuerdo: Es cierto, la gran mayoría de la veces yo pienso/soy/actuo con mi equipo de trabajo como lo describe la oración

3: Infrecuente: No puedo afirmar que yo pienso/soy/actuo tan frecuentemente de esa manera con mi equipo, que es típico de mí. Sin embargo, en ocasiones sí he pensado /sido/actuado como lo indica la oración.

4: En desacuerdo: Yo no pienso/soy/actuo de esa manera, aunque excepcionalmente sí podría reaccionar como lo indica la oración

1: Totalmente en desacuerdo: Sería absurdo tipificar esa manera de pensar/ser/actuar como mía. Simplemente no puede suceder que yo vaya a pensar/ser/actuar de la forma en que lo indica la oración.

Perfil Gerencial Global

Instrucciones:

Con la escala que se le ha proporcionado en la página anterior, califique las siguientes oraciones.

_____ 1.- Busco permanentemente la retroalimentación de mis colaboradores

_____ 2.- Busco permanentemente la retroalimentación de mis jefes:

_____ 3.- Busco permanentemente la retroalimentación de mis clientes directos:

_____ 4.- Busco permanentemente la retroalimentación de mis proveedores:

_____ 5.- Doy solución a problemas y busco evaluar la calidad de las mismas

_____ 6.- Creo condiciones para que los colaboradores aporten ideas y discutan en grupo soluciones

_____ 7.- Evaluo paciente y minuciosamente las soluciones a mis problemas en la empresa:

_____ 8.- Mis colaboradores definen sus propios objetivos

_____ 9.- Valido con autoridad formal mis opiniones frente a colaboradores

_____ 10.- Soy ante todo un jefe, así entiendo mi responsabilidad gerencial

- _____ 11.- Espero que los demás administren de mi manera los recursos
- _____ 12.- Primero requiero del compromiso de los demás para apoyarlos
- _____ 13.- Como cabeza de equipo, enseño a la gente a trabajar
- _____ 14.- Mis creencias son leyes irrefutables en el trabajo
- _____ 15.- Examino críticamente las decisiones de la empresa antes de plantearlas a mi equipo
- _____ 16.- Creo para mi y los demás condiciones de perfeccionamiento en el trabajo
- _____ 17.- Mi estilo gerencial reconoce e integra los talentos de mis colaboradores
- _____ 18.- Cuando surge un error reviso el sistema de trabajo
- _____ 19.- Como administrador reconozco la paradoja: Cambio / no cambio
- _____ 20.- No he comunicado las reglas al equipo. Dudo conocerlas yo mismo
- _____ 21.- Las organizaciones son autocracias}}22.- Centralizo información porque información es poder
- _____ 23.- En la organización debe haber claridad de niveles, para saber quien manda

- _____ 24.- El poder que mas convence es la autoridad formal
- _____ 25.- Vinculo pasado y futuro al analizar el presente en la empresa
- _____ 26.- Soy ejemplo de exhibir responsabilidad por ser autoridad
- _____ 27.- La rentabilidad no es el objetivo de la empresa
- _____ 28.- En mi equipo todos construimos el futuro del área
- _____ 29.- utilizo la retroalimentación de la realidad para evaluar mi propio trabajo
- _____ 30.- Utilizo la retroalimentación de la realidad para evaluar el desempeño de mi jefe
- _____ 31.- Utilizo la retroalimentación de la realidad para evaluar el desempeño de mis colaboradores
- _____ 32.- Utilizo la retroalimentación de la realidad para evaluar mis incumplimientos con clientes
- _____ 33.- Utilizo la retroalimentación de la realidad para evaluar los productos de mis proveedores
- _____ 34.- Utilizo la retroalimentación de la realidad para evaluar los talentos de mi competencia.

BIBLIOGRAFIA

- * Arias Galicia, F.(1975). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas
- * Bernal Sahagún V. M. Olmedo Carranza B., Gutierrez Arriola A., Baez R., (1986) Empresas transnacionales en México y América Latina. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- * Cabrera López A. G. e Islas Pérez M. S.. Modelos recientes en Desarrollo Organizacional. Tesis de Licenciatura. México: UNAM
- * Castaño A.D. (1984) Crisis y desarrollo de las Organizaciones: Una aproximación al trabajo organizado. México: UNAM
- * Chavarria Correa C. E. (1987-1988). Estandarización mexicana de la prueba de Cleaver para la Selección de personal en dos instituciones de la ciudad de México. Tesis de Licenciatura. Universidad Intercontinental.
- * Drucker P. (1975). La Gerencia . Argentina : El Ateneo
- * Grados J. (1988) Inducción, Reclutamiento y Selección. México. Manual Moderno.
- * Herrera Montaña M. P. (1988). Evaluación del Potencial de Desarrollo de los Recursos Humanos (Ejecutivos). Tesina. UNAM.
- * Hickman Craig R. y Silva Michael A. (1992). Como Organizar hoy Empresas con Futuro. Argentina: Granica
- * INEGI (1994), Censo General de Población , México.
- * Duarte Sigala, K.S. (1995). Evaluación del Potencial Ejecutivo a través de la Selección de Personal. Tesina. UNAM.
- * Morales Castillo M. L. (1984). Psicometria Aplicada. México. Trillas.
- * Münch Galindo y García Martínez (1982). Fundamentos de Administración. México: Trillas.
- * Nunnally Jum C. (1995) Teoría Psicométrica. México. Trillas

- * Real Academia Española (1959). Diccionario de la lengua española. 2a edición. Barcelona.
- * Reyes Ponce A. (1990) Administración de Empresas. Teoría y Práctica 1era parte, México: Limusa
- * Sama, M. (1992) Planeación, Calidad y Desarrollo Organizacional en la Apertura Comercial. Transformándonos para entrar a un mundo sin fronteras. Reto y compromiso del D.O. XI Congreso internacional de Desarrollo Organizacional. México: UDEM
- * Torres Valadez B. (1994) Planeación del Cambio de Cultura Organizacional y Valores del Trabajador Mexicano. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- * Valdes Luigui. (1995). Conocimiento es Futuro. México: CONCAMIN