

60661



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

Examen General de Conocimientos

Caso Práctico

**Implementación de los planes de desarrollo de
carrera para el personal del Grupo DNI (Distribuidora
Nacional e Internacional, S.A. de C.V.)**

Que para obtener el grado de:

Maestra en Administración

Presenta: Glafira Vázquez Olarra

Tutor: MBA. Mauricio de la Orta Zamora

México, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTOS

“Nunca subestimes
el poder de un sueño”
Roy E. Disney

A Dios por compartirme un poco de su infinita sabiduría y por todo lo que me ha dado: vida, salud y una hermosa familia.

A mi hija Ameyalli que me ha mostrado que cada día es una gran oportunidad para crecer y aprender; que no hay sitio para el desánimo y no existen los límites; como exhorto para que siempre se esfuerce en lograr sus propias metas y sus sueños.

A mi esposo Marco Antonio, gracias amor por tu apoyo incondicional y por tu respaldo en todo lo que hago. Te amo.

A mis padres y hermanos, quienes siempre me mostraron que se trabaja con gran tesón y entrega hasta alcanzar nuestras metas.

A mis sobrinos, recuerden que son la esperanza de una generación diferente, que pueden cambiar la idiosincrasia y los paradigmas de la sociedad y hacer de este un mundo distinto.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Contaduría y Administración, en su División de Estudios de Posgrado que me permitieron ser parte de ella una vez más.

A los licenciados Carlos y Roberto Ortiz Magaña y a sus colaboradores del Grupo DNI por su disposición y apoyo en la realización de este caso.

A mis amigos, quienes siempre me han brindado su apoyo.

Al M.B.A. Mauricio de la Orta Zamora, mi asesor, gracias por su comprensión y por compartirme sus conocimientos.

Al M.E.S. Abelardo Manzo Benedicto por orientarme en la metodología del caso, le agradezco sus excelentes observaciones y comentarios.

A los miembros del jurado:

M.A. Ma. Magdalena Chaín Palavicini
M.A. Norma Angélica Rodríguez Vázquez
M.A. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez
M.P. José Miguel Ramírez Ramos
M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz

Gracias por enriquecer mi trabajo con sus comentarios.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Introducción | 5 |
| Capítulo 1 | |
| Presentación y descripción del caso práctico | 7 |
| 1.1 Antecedentes de la empresa en estudio | 7 |
| 1.2 La situación actual | 8 |
| 1.2.1 La Visión del Grupo DNI | 8 |
| 1.2.2 Los Valores Del Grupo DNI | 8 |
| 1.2.3 Las Misiones de las empresas del Grupo | 9 |
| 1.2.4 Administración de la empresa | 10 |
| 1.2.5 Las competencias laborales | 14 |
| 1.3 Marco referencial de la empresa y su entorno | 15 |
| 1.3.1 La mediana empresa | 15 |
| 1.3.2 Aspectos generales del entorno del Grupo DNI | 16 |
| Capítulo 2 | |
| Metodología | 18 |
| 2.1 Identificación del problema | 18 |
| 2.2 Objetivos de la investigación | 20 |
| 2.3 Preguntas de investigación | 21 |
| 2.4 Justificación de la investigación | 21 |
| 2.5 Tipo de investigación | 22 |
| 2.6 Método de investigación | 23 |
| 2.7 Técnicas para la recolección de información | 23 |
| Capítulo 3 | |
| Marco conceptual | 24 |
| 3.1 El Departamento de Personal | 24 |
| 3.2 La motivación | 25 |
| 3.3 Enfoque necesidad – conducción | 27 |
| 3.3.1 Teoría de Abraham Maslow | 28 |
| 3.3.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg | 29 |
| 3.4 Teoría de la fijación de metas | 31 |
| 3.5 Enriquecimiento de puestos | 31 |
| 3.6 Planeación de carrera | 32 |
| 3.6.1 El desarrollo de carrera | 33 |
| 3.6.2 Las anclas de carrera | 35 |
| 3.6.3 Normas para la administración de carrera | 35 |
| 3.7 Manejo de promociones y transferencias | 37 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| Capítulo 4 | |
| Resultados de la investigación | 39 |
| 4.1 Plan de Desarrollo de Carrera | 43 |
| | |
| Capítulo 5 | |
| Conclusiones y recomendaciones | 48 |
| | |
| Fuentes bibliográficas y documentales | 52 |
| | |
| Anexos | 54 |

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Galatia Vázquez Olarra

FECHA: 15 Ene 06

FIRMA: [Firma]

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran en una constante transformación; de ser empresas básicamente jóvenes que nacieron con la Revolución Industrial y que han estado totalmente dirigidas hacia la producción y las operaciones, están girando su mirada hacia sus trabajadores y ahora toman en cuenta los valores humanos y la dignidad de la persona.

Actualmente, en el contexto empresarial, los líderes y directores, en conjunto con los especialistas en Desarrollo Humano y Organizacional, evolucionan hacia nuevas perspectivas para integrar el valor de la persona a la eficacia organizacional. Este desarrollo surge como una respuesta a la preocupación por adaptar a las organizaciones a esta era de constante cambio y retos trascendentes.¹

El acelerado crecimiento del entorno en que vivimos, exige a las personas y a las organizaciones una preparación que les permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones de cambio. A este cambio, es al que está respondiendo el Desarrollo Humano dentro de las organizaciones, por lo que es importante destacar que los colaboradores de las empresas, cada vez exigen un trabajo mejor remunerado y un ambiente de compromiso, responsabilidad, crecimiento, logro y reconocimiento.

Algunas empresas han decidido enriquecer el trabajo, por lo que entre otras alternativas han diseñado los Planes de Carrera, conocidos también como Planes de Desarrollo o Planes de Vida y Carrera, que constituyen un estímulo hacia la integración de la vida de la persona con la empresa, en donde se conjuguen sus valores, intereses, capacidades y experiencias. A partir de esa visión, la planeación de carrera pretende apoyar las directrices, objetivos y medios para un desarrollo más amplio y significativo del personal dentro de la organización.

El Plan de Desarrollo de Carrera no es sólo un plan administrativo, sino es un criterio de vida que permite al empleado tener una perspectiva de largo plazo, para el cumplimiento de metas y lograr desarrollarse dentro de la empresa, además la planeación de carrera tiene intrínseca la capacitación de la persona.

Por Plan de desarrollo de carrera debemos entender en su sentido amplio, la creación de un plan de vida laboral para una persona, que además tiene implícita la actualización permanente de la misma.

¹ Cásares Arrangoiz, David y Alfonso Siliceo Aguilar. *Planeación de vida y carrera*. 2ª ed., 10ª reimp., México, Limusa, 2000. P.16.

La planeación del desarrollo de carrera no es un proceso puramente intelectual, sino que implica un conocimiento personal con el núcleo más íntimo de la persona como la formación de valores y el manejo de las emociones, con lo que ayudará a definir hacia dónde quiere dirigirse.²

En el presente caso práctico, se mostrarán las acciones que se han realizado para el diseño de los planes de carrera de los colaboradores del Grupo DNI, en donde se han orientado también, los esfuerzos de capacitación hacia ese objetivo.

Es importante resaltar que en pocas empresas se crean y se ejercen los planes de carrera, sobre todo en la mediana empresa, como en este caso; debido al desconocimiento, el desinterés o porque consideran que no tienen carrera que ofrecer a sus empleados. Además, los planes de carrera comúnmente se proponen para los gerentes y directores de las empresas y, por el contrario, en el presente caso observaremos que el Plan de desarrollo de carrera se propone para todos los puestos de la organización.

² Cásares Arrangoiz, David y Alfonso Siliceo Aguilar. *Op. cit.* p. 18

CAPÍTULO 1

PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO

1.1 Antecedentes de la empresa en estudio

Distribuidora Nacional e Internacional, S.A. de C.V surgió en 1991 con la idea de comercializar productos electrónicos de importación, iniciando sus operaciones con tres empleados en la ciudad de Morelia, Michoacán.

A partir de 1999 incursionó en el mercado de la alimentación rápida, distribuyendo los productos que se consumían en esos sitios como cines, teatros y centros recreativos.

En octubre de 1994, debido a la gran aceptación de sus servicios, la empresa fundó una sucursal en la Ciudad de México y en los años siguientes en Guadalajara, Tijuana, Cancún y Monterrey.

Hasta antes del año de 1999, las actividades y operaciones del Grupo DNI se realizaban de la forma tradicional, bajo un esquema organizacional que establecía jerarquías en los puestos, desde el Director/Gerente/Jefes/Empleados.

En el año de 1999, con el fin de buscar una forma de trabajo que generara resultados y valor agregado para el cliente, se aplicó la reingeniería a las actividades de la empresa, por lo que a partir de entonces, sus operaciones se basan en procesos, como ejemplo tenemos a los Dueños de Proceso de Cumplimiento de Pedido (antes vendedores), quienes tienen como objetivo brindar un servicio personalizado al cliente; sus actividades van desde recibir el pedido - capturar y emitir la factura - separar la mercancía de la factura en el almacén (con el personal de almacén) - verificar que coloquen la mercancía en la unidad de reparto - ir con el cliente a entregar personalmente el pedido - y entregar las facturas para su cobro respectivo.

El anterior es un ejemplo de las actividades de los diferentes puestos con el nombre de Dueño de Proceso de:

- ♦ Atención a Clientes
- ♦ Abasto
- ♦ Desarrollo de Proveedores
- ♦ Introducción de Nuevos Productos
- ♦ Logística
- ♦ Registro Contable
- ♦ Información Financiera

En el año 2000 se crearon dos empresas más, con el fin de que cada una tuviera una actividad comercial específica.

1.2 La situación actual

El Grupo DNI está conformado por tres empresas denominadas:

- a) Distribuidora Nacional e Internacional, S.A. de C.V.
- b) DNI Distribución, S.A. de C.V.
- c) DNI Super cargo, S.A. de C.V.

El giro de la primera de ellas es la comercialización, de la segunda la distribución y de la tercera el reparto de los diversos productos que se consumen en los establecimientos de comida rápida, centros de diversiones y en las salas de cine.

Cada una de las empresas cuenta con una misión específica, además de la visión y los valores conjuntos para estas tres empresas del Grupo.

1.2.1 La Visión del Grupo DNI

En el año 2005, Grupo DNI será la organización que a través de la innovación de sus servicios, cobertura nacional, excelencia de su transporte y compromiso de su personal, logrará el liderazgo como solución integral para la industria del snack, distinguiéndose por su confiabilidad, trato con sus clientes y proveedores y su apoyo a la comunidad mediante la Fundación DNI.³

1.2.2 Los Valores del Grupo DNI

a) Honestidad

Ser congruentes con nuestros valores y ser capaces siempre de dar nuestro punto de vista aceptando la existencia de opiniones diferentes.

b) Responsabilidad

Tener el compromiso personal por el cumplimiento de nuestros objetivos y el valor para aprender de nuestros actos, considerando los recursos usados como propios y teniendo como fin último los resultados positivos para el cliente.

³ *Manual de Bienvenida*. Grupo DNI, México, 2001

c) Respeto

Cuidar la integridad física y moral de los miembros de la organización.

d) Honradez

Asegurarse de que no se lleve un acto en perjuicio de un tercero.

e) Desarrollo personal

Con base en una actitud de trabajo y una capacitación constante, cada integrante adquirirá conocimientos y habilidades que le permitirán su crecimiento personal y familiar.⁴

1.2.3 Las Misiones de las empresas de Grupo

a) La misión de Distribuidora Nacional e Internacional, S.A. de C.V. es:

“Dar a nuestros clientes la solución integral en la preparación de snacks, distinguiéndonos por el conocimiento profundo de los productos y de la industria, el uso de sistemas de información, un personal en constante preparación y una red de distribuidores certificados, lo que nos permitirá ser reconocidos como una empresa altamente profesional y rentable, apegada a sus valores, y preocupada por el desarrollo y bienestar de sus colaboradores”.⁵

b) La misión de DNI Distribución, S.A. de C.V. es:

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en servicios de distribución a lo largo de la República Mexicana, usando un sistema de información proveedor-DNI-clientes, optimizando la logística para llegar hasta sus puntos de venta, contando con colaboradores altamente capacitados, que permitan el apoyo a nuestros clientes.

Distribuidora DNI será cada vez más eficiente a través del desarrollo de sus proveedores siempre apegado a sus valores, logrando un crecimiento que permita mayor rentabilidad y tener los recursos y estructura organizacional para que los colaboradores logren su desarrollo del personal y familiar, contribuyendo al bienestar de la comunidad a través de la FUNDACION DNI”.⁶

⁴ *Manual de Bienvenida*. Grupo DNI, México, 2001

⁵ *Manual de Bienvenida*. Grupo DNI, México, 2001

⁶ *Manual de Bienvenida*. Grupo DNI, México, 2001

c) La misión de DNI Super cargo, S.A. de C.V. es:

“Proveer a nuestros clientes de unidades de transporte con servicios complementarios que cumplan con los requerimientos de manejo y entrega punto a punto de productos empacados y envasados, ofreciendo un servicio que garantice entregas a tiempo, completas, seguras y en buen estado.

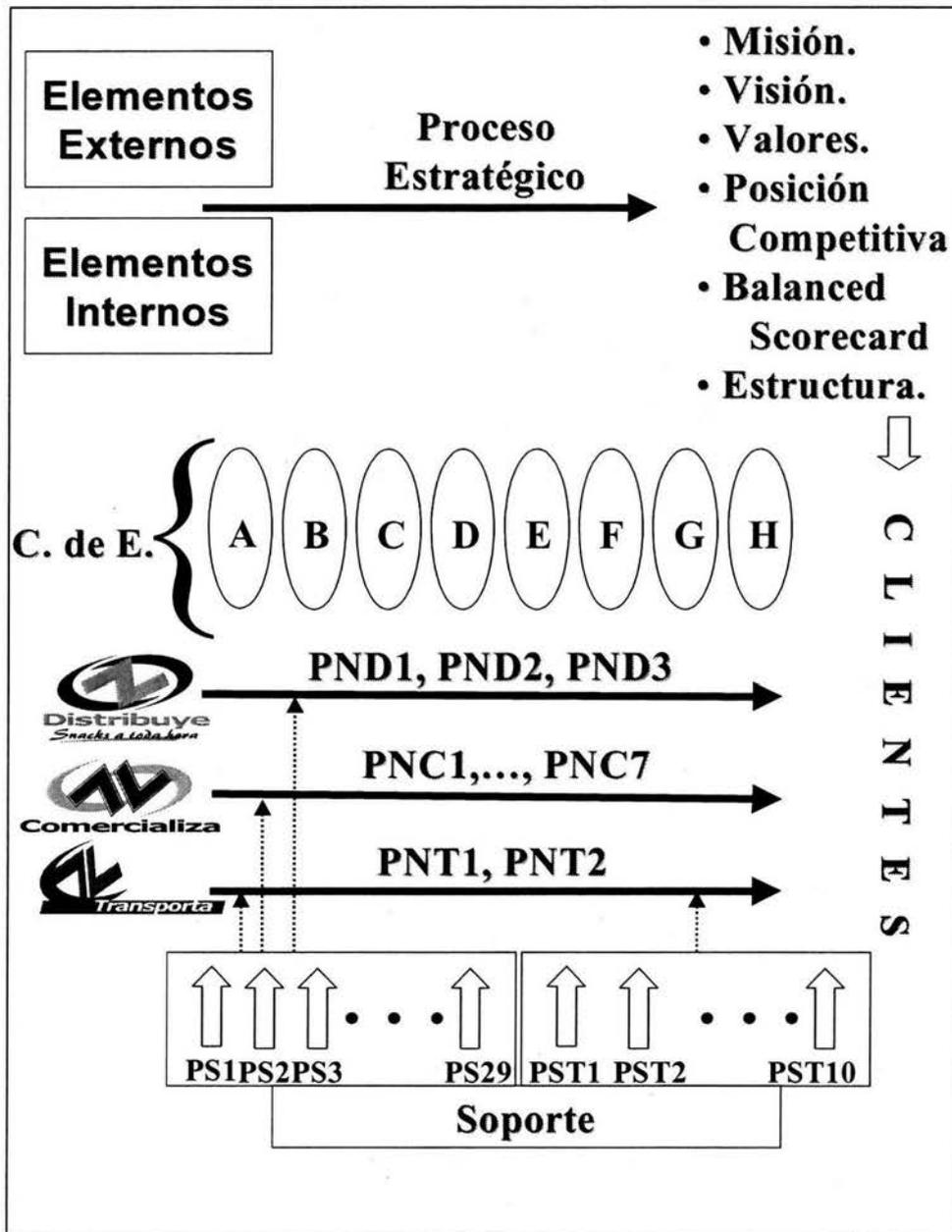
A través de la capacitación de su personal, el uso de tecnología de comunicación y localización, la conducción respetuosa de las unidades, la sinergia del grupo y el apego a nuestros valores lograremos que TRANSPORTA sea una organización rentable que se distinga por el desarrollo y oportunidades de su personal”.⁷

1.2.4 Administración de la empresa

La administración y operación de la empresa se establece por procesos, lo que permite una mayor fluidez y agilidad en la información y las tareas. Su esquema organizacional no es como el tradicional, en el cual se reflejaban las jerarquías de los integrantes de la empresa, sino que, se cuenta con un Mapa de Primer Nivel que muestra los procedimientos principales y de apoyo que integran la empresa (Figura 1).

⁷ *Manual de Bienvenida. Grupo DNI, México, 2001*

**FIGURA 1
GRUPO DNI
MAPA DE PRIMER NIVEL**



Acotaciones:

C. de E.: Centro de Excelencia; A: Calidad; B: Administración de Inventarios; C: Desarrollo Humano; D: Contabilidad; E: Ventas; F: Cumplimiento de Orden; G: Abasto y Desarrollo de Proveedores; H: Sistemas. PND: Proceso de Negocio de Distribución; PNC: Proceso de Negocio de Comercialización; PNT: Proceso de Negocio de Transporte. PS: Proceso de Soporte; PST: Proceso de Soporte de Transporte.⁸

⁸ Rediseño de procesos para Grupo DNI, Manual Interno de Grupo DNI, México 2001.

“El esquema organizacional de Grupo DNI, se divide en dos partes: Derivado del análisis de los elementos internos y externos, y usando la técnica de análisis FODA (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas) se obtuvo la separación de los servicios en tres empresas que ahora forman Grupo DNI.

En este esquema se observa a un elemento de alto valor: EL CLIENTE enfocándonos en las necesidades de éste y con el entorno analizado, se definió la dirección organizacional que se conforma de la misión, la visión, los valores y la posición competitiva, así como el cuadro de mando integral conformado por el Balanced Scorecard (BSC, es un sistema de medición que complementa el sistema tradicional de contabilidad financiera con la necesidad de tener indicadores de largo plazo). Los objetivos y medidas de BSC se derivan de la visión y estrategia de la organización. Con lo anterior se dio el giro de la estructura organizacional tradicional al TRABAJO POR PROCESOS.

En la segunda parte se definen los procesos de negocio de valor por cada empresa:

a) DNI Distribución, S.A. de C.V. (Distribuye) 3 procesos de negocio. (Proceso de recepción e inspección, de inventario cíclico y de preparación de pedido y embarque)

b) Distribuidora Nacional e Internacional, S.A. de C.V. (Comercializa) 7 procesos de negocio. (Proceso de Atención a clientes, cumplimiento de pedido de distribuidores, desarrollo de distribuidores, mantenimiento de máquinas operando óptimamente, reparación de problemas de maquinaria, introducción de productos nuevos y exposición en ferias).

c) DNI Super Cargo, S.A. de C.V. (Transporta) 2 procesos de negocio. (Provisión de transporte periódico y provisión de transporte por evento).

Las responsabilidades totales de esos procesos están en los “DUEÑOS” DE PROCESO⁹ quienes se aseguran que el cliente reciba valor, prefiera a la empresa, sea retenido y pague.

En esta segunda parte se definieron dos elementos importantes que son los centros de excelencia y los procesos de soporte, éstos prestan sus servicios a las tres empresas del Grupo DNI.

Los centros de excelencia son dirigidos por una persona *coaches* (entrenador/orientador), son una parte de la estructura que debe

⁹ Término utilizado para facultar (*empowerment*) al encargado del proceso.

asegurar que las habilidades que requieren tanto los dueños de proceso como los participantes en el mismo estén presentes, tendrán como responsabilidad saber cuáles son las mejores prácticas en el área donde se desenvuelve y de traer de las prácticas aplicables a la organización, con una visión a largo plazo, ya que requerirá iniciar con el entrenamiento y educación del personal con antelación, evitando que las habilidades queden cortas a los cambios tecnológicos.

El *coach* cuidará, con base en el direccionamiento organizacional, que en el largo plazo las habilidades en el personal estén presentes, de esa forma los dueños y participantes del proceso podrán enfocarse en el trabajo operativo diario, ya que saben que dentro de su programa de formación los diferentes *coaches* tendrán la responsabilidad de proporcionarles las habilidades que requerirán en el futuro, por lo que no tendrán que preocuparse por ello, al mismo tiempo que están satisfaciendo al cliente.

Es importante hacer énfasis que en estos centros de excelencia no se hace ningún tipo de trabajo operativo, ya que éste es realizado por los dueños y participantes del proceso. Los centros de excelencia entregarán a Grupo DNI gente capaz y con las habilidades que se requieren para llevar a cabo el trabajo de la manera como fue establecido en la visión de cada proceso.

Otra parte básica del mapa de primer nivel son los procesos de soporte. Es obligación de los “dueños” y participantes de esos procesos que, al no estar directamente relacionados con los clientes, ayuden a que los procesos de negocio se lleven a cabo eficientemente, lo cual implica que el reto que enfrentará, es hacerlos tan efectivos que se conviertan en procesos de negocio competitivos, al ayudar a **reducir costos o incrementar ingresos**, pensando siempre en el cliente externo, pues no será posible reducir costos cuando eso implique un deterioro en el servicio por el cuál los clientes están pagando.”¹⁰

El Grupo DNI cuenta con 65 empleados distribuidos en las oficinas corporativas ubicadas en la ciudad de Morelia, Michoacán y en las sucursales localizadas en Tijuana, B.C., Cancún, Q. Roo, Monterrey, N.L., Morelia, Mich., Guadalajara, Jal. y México, D.F.

En el periodo que se desarrolló este caso, la empresa contaba con 65 empleados, de los cuales el 5 % tiene 7 años trabajando en la empresa, el 3 % de 8 a 10 años y el 60 % tiene de 1 a 5 años en ella; el 32 % del personal, se contrató en el año 2002.

En el Grupo DNI se realizan encuestas semestrales para medir el clima organizacional, en donde se evalúan aspectos con relación a los

¹⁰ Rediseño de procesos para Grupo DNI, Manual Interno de Grupo DNI, México 2001.

sueldos, lugar de trabajo, cursos de capacitación, las relaciones interpersonales, cultura laboral, comunicación interna, certificación en calidad, planes personales de desarrollo en la empresa, etcétera. (Ver anexo 1).

1.2.5 Las competencias laborales

En el año 2002, la empresa comenzó a prepararse para obtener una certificación de calidad con base en la Norma ISO 9000:2000, en lo que respecta a la parte de Recursos Humanos, la norma indica que se deben evaluar las competencias laborales del personal.

"El personal que realice trabajo que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas... La organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto y evaluar la competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas."¹¹

Las competencia laboral "es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva, en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados esperados, lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, las capacidades y los comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad" ¹²

Aproximadamente a diez puestos de la empresa, se les determinaron sus competencias laborales, las que están señaladas en la descripción de puestos. También, a los empleados se les brindó la información referente al significado de las competencias y de cuáles son las competencias de estos puestos en particular, es decir cuáles son las conductas observables y medibles con las que deben contar, los conocimientos que los harían sobresalientes y con ello incrementar el rendimiento de la organización y crear una ventaja competitiva.

Desafortunadamente el proceso de certificación se suspendió hasta el año 2004, debido a que la Dirección de la empresa lo determinó así por razones presupuestarias. A pesar de ello, se ha tratado de continuar evaluando las competencias de los empleados.

¹¹ Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos - 6.2.1 y 6.2.2.
ISO 9001:2000 NMX-CC-9001-IMNC-2000.

¹² Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

1.3 Marco referencial de la empresa y su entorno.

1.3.1 La mediana empresa

Las pequeñas y medianas empresas representan el 98 % del total de las empresas en México.¹³

La Ley para el Desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, establece los criterios de estratificación de empresas, como se aprecia en la Tabla 1:

TABLA 1
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS
POR NÚMERO DE TRABAJADORES¹⁴

| Sector/Tamaño | Industria | Comercio | Servicios |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Micro empresa | 0-10 | 0-10 | 0-10 |
| Pequeña empresa | 11-50 | 11-30 | 11-50 |
| Mediana empresa | 51-250 | 31-100 | 51-100 |
| Gran empresa | 251 en adelante | 101 en adelante | 101 en adelante |

Tomando en cuenta a los 65 empleados que colaboran en las tres empresas del grupo, nos permite identificar que el GRUPO DNI es una empresa mediana de servicios, ya que su actividad de comercialización, distribución y reparto de mercancía, es para “brindar un servicio para una determinada población, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.”¹⁵

Las pequeñas y medianas empresas son las que más problemas tienen, menos apoyo e imposibilidad de acceder a créditos o asesoría. La mayoría de empresarios pequeños y medianos tienen un profundo conocimiento técnico, pero carecen de conocimiento administrativo.

Cuando ellos se encargan del proceso, todo funciona muy bien, la primera etapa de crecimiento es cuando contratan al personal, que

¹³ *Estadísticas por sector*. Secretaría de Economía. Página web: www.siem.gob.mx/portalsiem/estadisticas/repsector.asp?gpo=1

¹⁴ *Ley para el Desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. Secretaría de Economía, México, 2002.

¹⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. 4ª ed., 2ª reimp., México, ECASA, 1997. p.67.

normalmente son auxiliares administrativos o técnicos o probablemente vendedores.

Estos nuevos trabajadores, más que ayudar al empresario, sólo siguen sus órdenes, son literalmente mano de obra, ya que el empresario es quien toma las decisiones.

La segunda etapa es cuando el empresario empieza a delegar, se enfrenta a algunos problemas por que no puede separarse de la operación, no confía en sus trabajadores y cree que es el único que puede resolver los problemas de su empresa. En esta etapa -algunas veces- el empresario se da cuenta de que necesita ayuda y cuando busca asesoría o cursos de capacitación, se encuentra con cursos de poco nivel hasta con consultorías de despachos prestigiados.

En los últimos años se han presentado diferentes movimientos de apoyo y ayuda a la pequeña y mediana empresa, tales como asesorías o financiamientos, los cuales están patrocinados por universidades, secretarías y organizaciones privadas.

Existen diferentes opciones de ayuda al pequeño empresario:

- a) Bancomext apoya a la exportación, con asesorías y capacitación.
- b) Las Cámaras (de Comercio, COPARMEX, CANACINTRA, etc.) apoyan a sus agremiados con cursos de capacitación con un precio accesible, asesorías jurídicas, laborales, fiscales y contables.
- c) FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenido de México) apoya a la micro empresa con cursos de capacitación referentes a las nuevas tecnologías, administración, calidad, normas ISO, entre otros temas.

La importancia grupal que tiene la pequeña y mediana empresa en el país, radica en que, al representar el 98 % de las empresas del país, proporcionan más de la mitad de todos los empleos, incluyendo actividades que no son comerciales.

La pequeña y mediana empresa ofrecen el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, ideas, técnicas y formas novedosas de hacer las cosas.

1.3.2 Aspectos generales del entorno del Grupo DNI

Tiene una competencia directa con la empresa Distribuidora Internacional de Alimentos, S.A.

Sus clientes principales son:

Cines

- ♦ Organización Ramírez (Cinépolis, Multicinemmas)
- ♦ Cinemex
- ♦ Cinemark
- ♦ Cinemas Lumiere
- ♦ Cinemas Multimax

Cafeterías

- ♦ Café Caffé
- ♦ Cine Café
- ♦ Lilian's Coffee

Centros recreativos

- ♦ La feria de Chapultepec
- ♦ Divertido
- ♦ Six Flags
- ♦ Balnearios

Comedores Industriales

- ♦ Sodexho
- ♦ Eurest

Cuenta con 75 rutas a escala nacional para entregar y distribuir los productos que los clientes solicitan.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través del Programa PAC (Programa de Apoyo a la Capacitación), le ha proporcionado al Grupo DNI, financiamientos para capacitación; con este apoyo, se han capacitado alrededor de 90 personas de áreas como almacén, logística, compras, ventas, calidad, transporte, cobranza, durante un año y medio, haciendo la empresa una inversión alrededor de \$200,000.00, en donde el programa de apoyo a la capacitación ha aportando una cantidad similar.

Gracias a este apoyo económico ha sido posible entrenar al personal, capacitarlo y dirigir sus esfuerzos hacia el logro de sus objetivos y de la empresa; lo cual ha representado una de las bases para diseñar y establecer los Planes de Carrera en la organización, ya que se han impartido cursos muy específicos para cada área como informática, ventas, servicio al cliente, fiscal, laboral, logística y almacenes.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Identificación del problema

Se comentó en párrafos anteriores que desde 1999, la operación de la empresa es con base en procesos, esa nueva forma de trabajo trajo como consecuencia una mayor especialización para cada uno de los empleados, a quienes se les capacitó en las actividades de todo el proceso que manejaría.

Para comenzar a trabajar por procesos, en Septiembre de 1999, se realizó la primer prueba piloto en la sucursal de la empresa ubicada en la Ciudad de México, donde laboraban alrededor de 12 empleados, de los cuales cinco de ellos fueron los primeros en realizar sus actividades con base en procesos.

Tres meses después, en Enero del año 2000, se implementó el trabajo por procesos en la sucursal de Guadalajara; a finales de ese mismo año, se inauguró la sucursal de Tijuana y, desde su apertura, realizaron sus actividades por procesos.

De la misma forma, en el año 2001 iniciaron las operaciones de la sucursal Cancún y en el año 2002 de la sucursal Monterrey, quienes han trabajado por procesos desde sus aperturas.

En lo que a las oficinas Corporativas respecta, paulatinamente se han integrado al trabajo por procesos, su incorporación a este sistema de trabajo ha sido más lenta, debido a que la empresa ha dado prioridad a la estandarización del trabajo por procesos en las sucursales de la empresa en el interior del país.

A causa a las transformaciones que han sufrido las empresas del Grupo DNI, en tan poco tiempo: pasó de ser una empresa pequeña de 30 empleados en 1998, a transformarse en tres empresas y contar con 80 colaboradores en el año 2002 y 100 en el segundo semestre del 2003; le ha sido necesario, además de atender a sus clientes y proveedores, dirigir sus acciones hacia a quienes operan y contribuyen al crecimiento de la empresa: **el factor humano.**

Es por ello que en el último trimestre del año 2001 durante una reunión del Departamento de Personal con la Dirección de la empresa, se pensó en formar una estrategia que permitiera generar un lazo o anclaje

atractivo a los colaboradores de la empresa, que además, promoviera y sustentara su desarrollo cognoscitivo, motriz y emocional, para que su desempeño fuera más eficiente y encontraran en la organización un desarrollo personal y laboral que les permitiera incrementar sus habilidades y conocimientos y, de esta manera, la empresa contaría con empleados mejor capacitados y de quienes se esperaba que continuaran colaborando en la empresa.

En ese año, se habían comenzado a diseñar los primeros cuestionarios para medir el Clima Laboral. En los resultados de la encuesta aplicada en el año 2001 (Ver Tabla 2), el personal de la empresa manifestó que deseaba prepararse y desarrollarse más para aportar su conocimiento al crecimiento de la empresa; consideraban que para lograr ésto, la empresa debería aprovechar su experiencia, habilidades, destrezas y conocimientos.

TABLA 2
GRUPO DNI
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DEL AÑO 2001

|  Encuesta Clima Laboral 2001 | |
|---|----|
| RESULTADOS | |
| 8. La empresa confió en mí y me dio oportunidad de: | |
| superarme y aprender | 9 |
| Desarrollarme en mi área | 7 |
| Aportar y llevar acabo mis ideas | 7 |
| Asistir a los cursos | 5 |
| Ocupar un puesto nvo | 2 |
| Llevar asuntos importantes | 2 |
| 20. Me gustaría que la empresa me apoyara en: | |
| Concluir mis estudios | 15 |
| Capacitación en mi área | 23 |
| ¿Cuáles? | |
| Cursos para aplicarlos en mi trabajo | 6 |
| Capac. a todas las áreas | 4 |
| Cómputo | 2 |
| Preparatoria | 2 |
| 25. Para el año 2002 propongo lo siguiente: | |
| Que la empresa tome en cuenta mi experiencia para hacer mejor mi trabajo | 8 |
| Capacitación cte | 3 |
| Hacer mejor mi trabajo | 3 |
| Reconocimiento de la dirección | 2 |
| Crecer con la empresa | 2 |

Este dato permitió reiterar la necesidad de que la empresa debía brindar a sus empleados una alternativa que les ayudara a crecer personal y profesionalmente dentro de ella y consideró que era el

momento apropiado para realizarlo ya que los empleados tenían interés en prepararse para apoyar a la empresa y para su beneficio personal.

Por lo que se diseñó el **Plan de Desarrollo de Carrera** para los empleados del Grupo DNI: plan en donde se establecen las actividades y puestos que el empleado desarrollará a lo largo del tiempo, los cursos de capacitación, diplomados y demás actividades de aprendizaje necesario para un mejor desempeño en el puesto; con esto, se le ayudará a mantener su desarrollo, a través de ofrecerle las tareas y funciones interesantes que representen retos y en donde ellos mismos evalúen su propio desempeño.

Posiblemente, de no estructurarse este tipo de planes, el personal puede percibir que en la empresa no se le permite aplicar sus conocimientos y desarrollar su potencial, en beneficio de ambas partes. O bien los empleados pueden dejar de trabajar en la empresa al darse cuenta que no están aprovechando sus aptitudes totalmente, las cuales podrían ser aplicables en otra empresa y con esto, la organización podría perder algunos de sus mejores elementos.

Por otro lado, para el personal puede no ser atractivo el hecho de que la empresa no tenga una perspectiva de progreso para sus empleados, quienes podrían permanecer en el mismo puesto durante varios años sin que existiera una remuneración mayor ni un aprendizaje constante, lo que llevaría a que los empleados se retiren de la empresa en busca de mejores oportunidades.

2.2 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Explicar que la creación de los planes de desarrollo de carrera representan un factor importante para que los empleados continúen trabajando en la empresa aportando sus conocimientos y habilidades.

Objetivos Específicos

- 1) Determinar que los planes de desarrollo de carrera contribuyen a la permanencia del empleado en la empresa.
- 2) Mostrar que los planes de carrera son un elemento que permite que el empleado se desarrolle y aporte sus conocimientos a la empresa.

2.3 Preguntas de investigación

- 1) ¿La creación de los planes de desarrollo de carrera puede representar un anclaje para que los empleados continúen trabajando en la empresa?
- 2) ¿Son los planes de desarrollo, los elementos que pueden apoyar el crecimiento de los empleados dentro de la empresa?

2.4 Justificación de la investigación

Debido a que presto mis servicios en el Departamento de Personal del Grupo DNI, elegí el tema Desarrollo de la Carrera, como tema de Caso Práctico, debido a un interés personal en aportar elementos concretos a la empresa, que permitan coadyuvar en el desarrollo de los colaboradores de las empresas del Grupo.

Como lo comenté en la parte de la identificación del problema, este tema surgió de la reunión con Dirección de la empresa, en donde se planteó la necesidad de formar una estrategia que generara un anclaje para los empleados de la organización y sustentara su desarrollo para mejorar su desempeño.

A partir de entonces comencé a investigar la información referente a los Planes de Carrera en diferentes fuentes como: libros, revistas, internet, Manuales de Organización y con el área de Personal de empresas como Coca Cola (D.F.), Wal-Mart (D.F.), Abarrotera Sahuayo (Morelia) y Organización Ramírez (Morelia).

Posteriormente, comencé a diseñar los Planes de Carrera para algunos puestos de la empresa y fue en ese periodo en donde decidí mostrar el trabajo que se había realizado en la empresa presentándolo en este Caso Práctico.

Los planes de carrera tienen para los empleados, entre otros beneficios:

- ♦ Que los empleados toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- ♦ Obtienen información sobre oportunidades de trabajo dentro de su compañía.
- ♦ Identifican objetivos profesionales.
- ♦ Establecen planes de acción para alcanzar estos objetivos profesionales

- ♦ La integración de las perspectivas del empleado y la empresa, tratando de equilibrar las necesidades de la organización con las de los empleados.

Los Planes de Carrera tienen un impacto positivo en el personal de la empresa, ya que al apoyar el desarrollo del personal ayudan a resolver las expectativas de los trabajadores relativas a su crecimiento dentro de la empresa; además los empleados trabajan con un compromiso mayor, ya que saben hacia dónde pueden dirigir sus esfuerzos dentro de la empresa y qué cargo pueden llegar a ocupar si los satisface el Plan de Carrera de un puesto determinado.

Por otra parte, la empresa se beneficia al contar con personal preparado, calificado y comprometido, ya que la organización se interesa por retener a los empleados con mejor desempeño.

Así mismo, con los Planes de Carrera, es posible reflejar una imagen diferente al exterior de la compañía, mostrando que en ellas se cuenta con programas de gestión de carreras, lo cual sucede en pocas empresas.

Considero que con los Planes de Carrera, la empresa establece un cimiento para los colaboradores, que además promueve su crecimiento y mejora su desempeño, mediante el descubrimiento y desarrollo de sus habilidades, de esta forma, la empresa cuenta con empleados mejor preparados e interesados en continuar prestando sus servicios a la empresa.

2.5 Tipo de investigación

El presente es un estudio descriptivo por que “se identifican las características del universo de investigación, señalan las formas de conducta y las actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre las variables de investigación”¹⁶.

La variable independiente de esta investigación es el plan de desarrollo de carrera y la variable dependiente es el crecimiento del personal.

¹⁶ Méndez A., Carlos. *Metodología*. 2ª ed., Colombia, Mc Graw-Hill, 1995. p. 126.

2.6 Método de investigación

Se empleará el método deductivo en el presente caso, por que “se parte de la observación de situaciones generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas en la situación general.”¹⁷

“Parte de situaciones generales explicadas por un marco teórico general y se aplican a una realidad concreta (el objeto de investigación)”¹⁸

2.7 Técnicas para la recolección de información

Las técnicas para la recolección de información empleados son los cuestionarios y las encuestas.

Se ha diseñado un cuestionario que permita determinar los factores que motivan al personal (Ver Anexo 2). También se usarán las encuestas y los resultados de la medición del clima laboral de la empresa (Ver Anexo 1).

También se obtendrán datos e información al consultar fuentes como: libros, revistas especializadas, manuales de organización, tesis de grado y páginas Web.

¹⁷ Méndez A., Carlos; *Op. cit.* p.131.

¹⁸ Méndez A., Carlos; *Op. cit.* p.140.

CAPÍTULO 3

MARCO CONCEPTUAL

3.1 El Departamento de Personal

Originalmente, las actividades del **departamento de personal** tales como la selección, capacitación y evaluación cumplían con dos funciones básicas. Primero, proveer personal capacitado a la organización, cubrir los puestos vacantes con personas que se ajusten a los intereses, habilidades y capacidades requeridas por el perfil de puestos y, segundo, administrar el personal.

Una función básica de la administración de recursos humanos, es que la organización tiene la obligación de utilizar las habilidades de sus empleados al máximo y dar a cada trabajador la oportunidad de crecer y desarrollar todo su potencial y realizar un proyecto de vida laboral satisfactorio.

La tendencia actual, es el creciente interés que tienen las empresas en la planeación y desarrollo de los trabajadores, es decir, la organización enfoca en los empleados el apoyo y las oportunidades que les permitan formar metas de carrera realistas y por medio de éstas, buscar su realización personal y laboral.

El objetivo es asegurar que los intereses a largo plazo de los empleados estén protegidos por la empresa y que, en particular, éstos se sientan estimulados para crecer y desarrollar su potencial, lo cual es posible lograr a través de la capacitación y adiestramiento del personal o usando otras estrategias de desarrollo para los empleados.

Todo esto permite el cumplimiento paralelo de las metas del empleado y las organizacionales, ya que al contar con empleados mejor preparados, la empresa obtiene un mayor compromiso y mejores resultados de los colaboradores.

Los programas de capacitación tienen el propósito de mejorar el desempeño en el trabajo presente, mientras que los programas de desarrollo pretenden incrementar las capacidades y habilidades para posibles promociones o nuevos puestos dentro de la empresa, a través de la Planeación de Recursos Humanos. Tanto los gerentes como las personas que no están involucradas directamente con la administración pueden obtener beneficios de los programas de capacitación y desarrollo.

No hay que dejar a un lado, que las actividades del departamento de Recursos Humanos, tales como planeación, reclutamiento, selección y capacitación del personal, desempeñan un papel importante en el proceso de desarrollo de la carrera; ya que identifica a los candidatos internos potenciales y la capacitación que necesitarán para cubrir determinados puestos.

¿Por qué las empresas se interesan en desarrollar el recurso humano?

Las empresas mexicanas se han enfrentado a un proceso de cambio, derivado de la modernización administrativa; han cambiado en las actitudes y el comportamiento del personal y enseguida acogen nuevas prácticas, técnicas administrativas, otra forma de hacer las cosas.

El esquema que actualmente emplean las empresas mexicanas para enfrentar la modernización debería ser para crear un ambiente en el que la instrucción y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional, basados en la capacitación como una filosofía y un estilo de trabajo y a su vez, brindando al personal un nuevo concepto de planes de desarrollo y carrera.

3.2 La motivación

Las organizaciones requieren crear y mantener un medio ambiente propicio para el desempeño de las personas que trabajan en grupos, para que ellas logren un objetivo común. Hablando específicamente del departamento de personal, éstos no pueden llevar a cabo su tarea sin saber qué es lo que motiva a las personas a trabajar o desarrollarse.¹⁹

Los responsables de la administración de cualquier empresa deben incluir en el sistema general de gestión, factores que induzcan a las personas a contribuir en forma efectiva y eficiente.

Los motivos humanos se basan en necesidades, que se experimentan en forma consciente e inconsciente. **Un motivo es** “un estado interno que da energía, activa o mueve (de aquí “motivación”) y que dirige o canaliza la conducta hacia metas”²⁰.

¹⁹ Koontz, Harold y Cyril O'Donell. *Administración*. Trad. por Sarui Jaled de Allub. 8ª ed., México, Mc Graw-Hill, 1990. p.528

²⁰ B. Berelson y G .A. Steiner, *Human Behavior: An inventory of scientific findings* (New York: Harcourt, Brace & World, Inc.) p. 240 en *Administración*. Koontz, Harold y Cyril O'Donell. Op. cit. p. 630

Motivación es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que las organizaciones motivan a sus subordinados, significa que esperan que se satisfagan sus impulsos y deseos, e induzcan a los trabajadores a actuar de la manera deseada.

El medio ambiente laboral tiene una influencia importante en la percepción que se tiene de las necesidades. La promoción de un compañero puede fomentar el deseo del trabajador que lo observa a tener una mejor posición.²¹

Los motivadores materiales y no materiales son las cosas que inducen las conductas en una persona, pueden ser incentivos monetarios, un título que de prestigio, el reconocimiento de los empleados y otras situaciones que dan a la persona una razón para llevar a cabo las acciones.

Aunque las motivaciones reflejan deseos, son las recompensas o incentivos que se perciben, los que agudizan el impulso para satisfacer esos deseos; son también los medios que permiten reconciliar necesidades que están en conflicto o que permiten acentuar una necesidad de manera que se le dé prioridad sobre otra.²²

En resumen, un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona y determina en gran medida, lo que ésta hace.

En algunas las teorías de la motivación se identifican como motivadores, al dinero en forma de bonos (efectivo remunerado al cumplir una meta), a pesar de que se dijo en mucho tiempo que el dinero no es un motivador fuerte. Ciertamente no es la única fuerza de motivación, pero continuará siendo una parte importante. El problema con el enfoque del dinero como motivador, es que con demasiada frecuencia las personas obtienen las recompensas sin importar los resultados, a través de prácticas como aumentos de sueldo o promociones por antigüedad, aumentos automáticos por "méritos" y bonos ejecutivos que no se basan en el desempeño individual de las personas.²³

A continuación se detallan algunas teorías motivacionales con la finalidad de conocer un panorama general para determinar cuál teoría podemos emplear en conjunto con el Plan de Carrera, para que los

²¹ Koontz, Harold y Cyril O'Donell. *Op. cit.* p.531

²² F. Luthans, *Organizational Behavior*. 7th ed., Mc Graw Hill International, Management and Organizational series, 1995. P. 62.

²³ Koontz, Harold y Cyril O'Donell. *Op. cit.* p.533

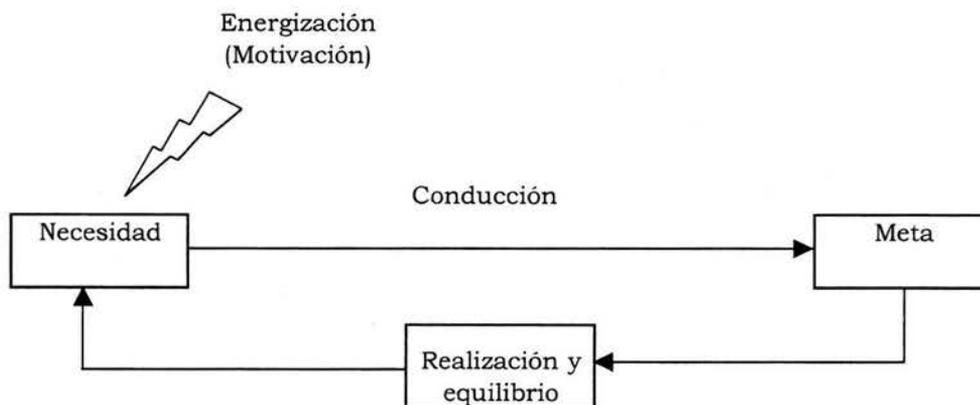
empleados de la organización encuentren en éste un elemento motivacional que nos permita lograr que el empleado continúe laborando en al empresa.

3.3 Enfoque Necesidad - Conducción

Cada individuo tiene un estado interno determinado por el grado en que las necesidades son satisfechas. Las necesidades que no están satisfechas son el origen dentro del individuo, que le da energía o conducción, el individuo es energizado para reducir o eliminar este estado de desequilibrio.

Cuando un directivo detecta una necesidad en un empleado, se le fija una meta, que le ayudará a satisfacer dicha necesidad, por lo que su comportamiento es conducido directamente hacia aquella meta (seguridad, estabilidad en el trabajo, bono y promociones), conforme logre la meta, su necesidad es satisfecha y su equilibrio es restaurado, por lo que habrá de establecer nuevos motivadores. (Figura 2).²⁴

FIGURA 2
PROCESO DE LA MOTIVACIÓN SEGÚN EL
ENFOQUE NECESIDAD-CONDUCCIÓN

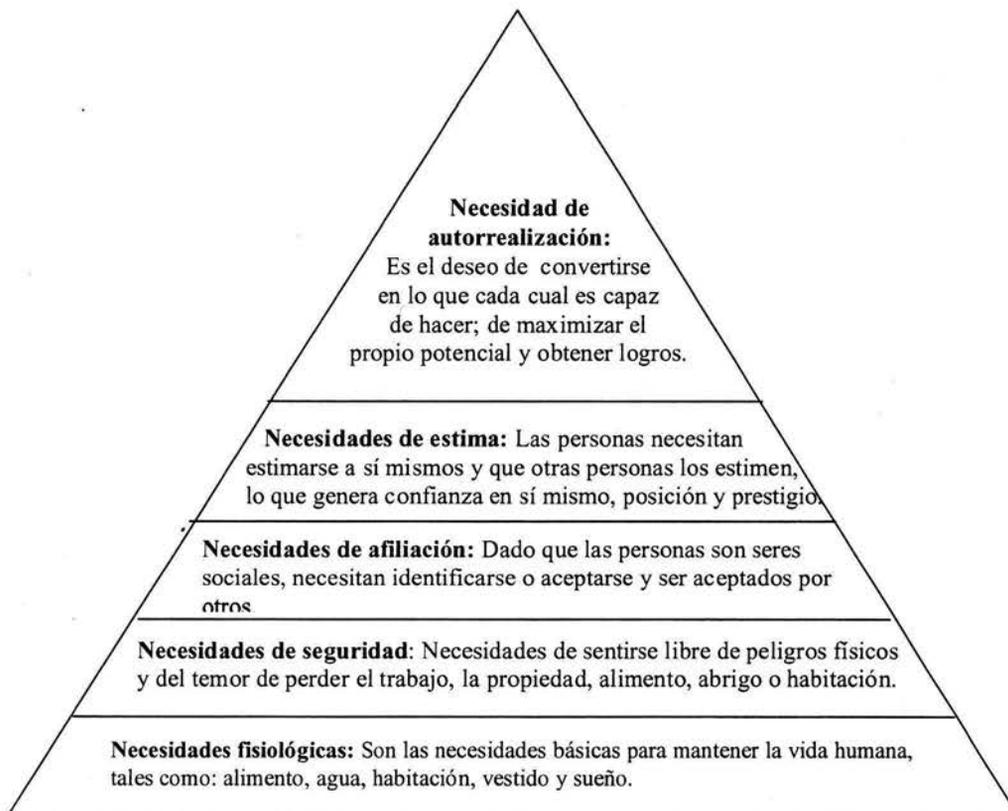


²⁴ F. Luthans, *Op. cit.* p. 54

3.3.1 Teoría de Abraham Maslow

Una de las teorías de la motivación que se menciona con mayor frecuencia es la de **Jerarquía de las necesidades** propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, quien considera que las necesidades humanas dan forma a una jerarquía, que siguen un orden ascendente, desde las necesidades fisiológicas hasta las de autorrealización, y concluyó que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho, cesa de ser una motivación (Figura 3). Hasta que se satisfacen las necesidades básicas, en el grado necesario para mantener la vida, entonces pueden otras necesidades motivar a las personas.

FIGURA 3
JERARQUÍA DE NECESIDADES
SEGÚN ABRAHAM MASLOW



3.3.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (Motivación-Higiene)

La Teoría de los motivadores y los factores de higiene, es también conocida como la Teoría Dual. Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores, la cual ha sido muy controvertida. Primero sostiene que ciertos elementos del trabajo se dirigen a la satisfacción, mientras otros son la base de la insatisfacción. De acuerdo con Herzberg los factores que llevan a la insatisfacción en el puesto son distintos de aquellos que conducen a la satisfacción en el puesto; señala que los resultados indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto a la satisfacción es no satisfacción y lo opuesto a la insatisfacción es no insatisfacción; es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción, deben medirse en escalas diferentes, por ello se denomina Teoría Dual.²⁵

Factores que contribuyen a la satisfacción del puesto; el logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y la promoción, por que ellos están relacionados **con el contenido del trabajo**. Herzberg se refirió hacia ellos como **factores motivadores**.

Factores que contribuyen a la insatisfacción en el puesto: las políticas de la empresa y la administración, la supervisión técnica, los sueldos y salarios, las relaciones interpersonales, la vida personal, la seguridad y las condiciones de trabajo, por que ellos están relacionados **con el medio ambiente o contexto del trabajo**, los cuales fueron llamados **factores de higiene** (obligaciones de hacer de la empresa, que si no se dan desmotivan, se dan por que es una obligación de la empresa).²⁶

Herzberg presentó un enfoque hacia la motivación de los empleados para contribuir a la efectividad organizacional, también argumentó que el mejoramiento de los factores de higiene, prevendría la insatisfacción, pero no motivaría a los empleados, además animó a los directores sobre el mejoramiento del contenido del trabajo para obtener más reconocimiento, trabajos interesantes y desafiantes, mayores oportunidades para el logro y la promoción y las responsabilidades adicionales.

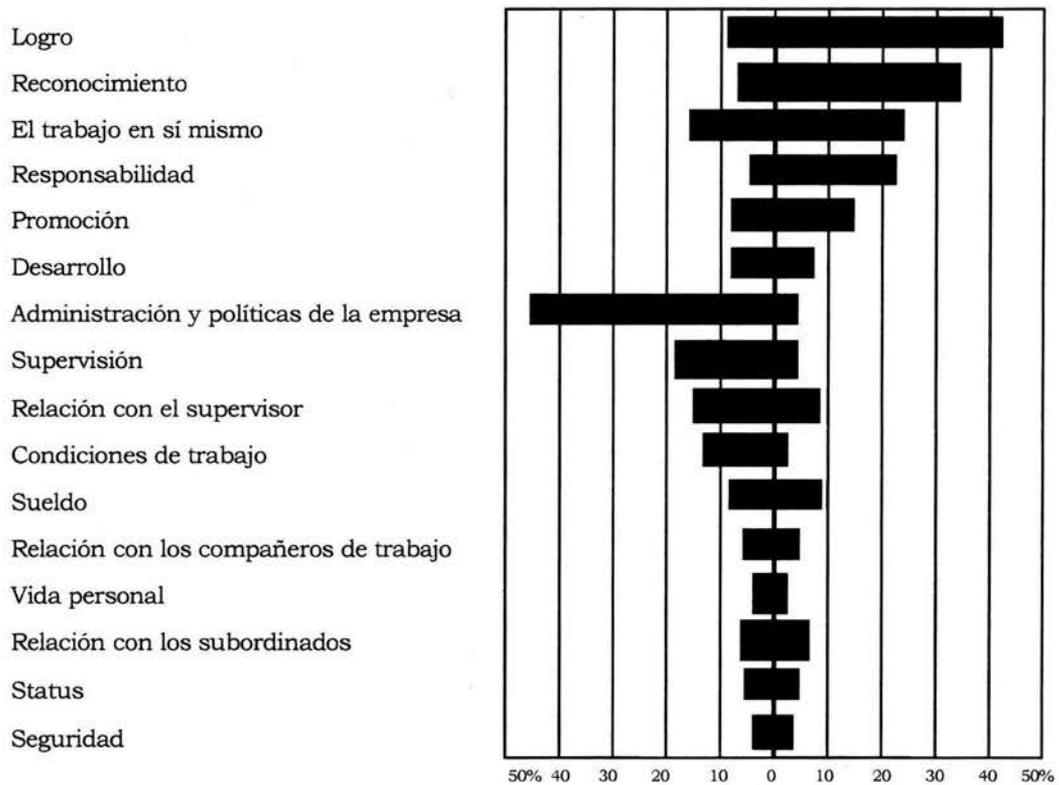
En 1965, Herzberg investigó en la industria de Pittsburg, Pennsylvania, la pregunta siguiente: ¿Qué desea la gente en su puesto? Le pidió a la gente que describiera en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien o mal en su puesto; se tabularon y categorizaron las respuestas; en la Figura 4 se muestran los factores reportados en

²⁵ F. Luthans, *Op. cit.* p. 60

²⁶ F. Luthans, *Op. cit.* p. 61

12 investigaciones llevadas a cabo por Herzberg que afectan la actitud hacia el puesto. ²⁷

FIGURA 4
FACTORES QUE AFECTAN
LAS ACTITUDES HACIA EL TRABAJO
SEGÚN FREDERICK HERZBERG



En esta figura es posible observar los resultados de las investigaciones, cuáles factores motivadores fueron los de mayor relevancia para los entrevistados, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la responsabilidad. O los factores de higiene más importantes como la administración y políticas de la empresa, la supervisión, la relación con el supervisor, el trabajo en sí mismo y las condiciones de trabajo.

²⁷ F. Luthans, *Op. cit.* 60

3.4. Teoría de la fijación de metas

Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar.

La gente se desarrollará mejor cuando es informada respecto al progreso de sus metas, la retroalimentación actúa como guía del comportamiento. Las metas deben ser claras y saber a dónde vamos a llegar. El establecer metas desafiantes, motiva a la gente a llegar a ellas y a obtener el máximo nivel de desempeño.

Las metas deben ser:

- ♦ Reales, alcanzables y cuantificables
- ♦ La retroalimentación es importante ya que los trabajadores se motivan cuando se les da a conocer los resultados de las metas a las que han llegado.
- ♦ Factor tiempo es importante por que fija una fecha límite para el cumplimiento de la meta.
- ♦ Se establecen en la alta Dirección de manera participativa, hasta llegar a la parte operativa
- ♦ El compromiso de establecer metas es lo que hace que funcionen, ya que los operativos se comprometen al logro de las mismas y existe un compromiso con la organización.
- ♦ Entre más altas sean las metas, más alta será la productividad.

3.5 Enriquecimiento de puestos

Las investigaciones y análisis sobre la motivación hacen hincapié en la importancia de hacer que los puestos sean desafiantes y significativos; esto se aplica a los administradores como a los empleados que no son administradores y es coherente con la teoría de la motivación de Frederick Herzberg²⁸, en la que se contemplan como motivadores reales, factores del contenido del trabajo, tales como desafíos, logros, reconocimiento y responsabilidad. La teoría de Herzberg ha conducido a un interés amplio en el desarrollo de formas de enriquecer el contenido de los puestos, en particular para empleados de puestos no administrativos.

En el enriquecimiento de puestos, lo que se intenta es incluir en los puestos, un mayor sentido de desafío, importancia y logros. Un puesto puede ser enriquecido dándole variedad, pero también puede enriquecerse:

²⁸ Koontz, Harold y Cyril O'Donell. *Op. cit.* p.547

- ♦ Dando a los empleados mayor libertad para toma de decisiones en métodos de trabajo.
- ♦ Alentando la participación de los empleados y la interacción entre trabajadores.
- ♦ Dando a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal por sus tareas.
- ♦ Tomando medidas para asegurar que las personas puedan contemplar cómo contribuyen sus tareas a un producto terminado y al bienestar de su empresa.
- ♦ Dando a las personas retroalimentación sobre su desempeño en el trabajo
- ♦ Implicando a los trabajadores en el análisis y el cambio de aspectos físicos del medio ambiente de trabajo.²⁹

Diversas compañías han introducido programas de enriquecimiento de puestos, quienes han afirmado que la productividad aumentó, se redujo el ausentismo y la rotación, además de mejorar la moral.

3.6 Planeación de carrera

La Planeación de vida y carrera en las organizaciones es un instrumento cuya intención es que las personas crezcan junto con la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella.³⁰

El objetivo de un programa de planeación de vida y carrera es determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria, con sus motivaciones personales, laborales y, con los objetivos y cultura de la organización.³¹

Edgar Schein ha proporcionado el concepto de anclas de carrera,³² que son el patrón de talentos, motivos y valores autopercebidos, que sirven para guiar, limitar, estabilizar e integrar la carrera personal y que tienden a permanecer estables a largo del desarrollo de la misma.

Las 5 anclas de carrera son las siguientes:

- a) Competencia técnica/funcional: toda la carrera está organizada alrededor de un conjunto particular de habilidades técnicas o

²⁹ Koontz, Harold y Cyril O'Donell. *Op. cit.* p.547

³⁰ Cásares Arrangoiz, David y Alfonso Siliceo Aguilar. *Op. cit.* P. 66

³¹ Siliceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo del personal.* 3ª ed., 4ª reimp., México, Limusa, 1999. p. 45

³² French, Wendell y Cecil Bell. *Desarrollo Organizacional.* Trad. por Guadalupe Meza Staines. 5a ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. p. 267

funcionales en las que se puede desarrollar satisfactoriamente una persona y en los valores conducentes a un autoconcepto de permanecer en una ocupación que seguirá ofreciendo retos alrededor de esas habilidades particulares, en donde quiera que éste se encuentre.

- b) Competencia gerencial: toda la carrera está organizada alrededor de ascender en una escala de la organización, hasta llegar a una responsabilidad en gerencia general, en la cual el individuo podría relacionar con toda claridad las decisiones y sus consecuencias, con sus propios esfuerzos, para analizar los problemas, tratar con las personas y tomar decisiones difíciles en condiciones inciertas.
- c) Creatividad: toda la carrera está organizada alrededor de alguna clase de esfuerzo empresarial, que permita la invención de algo o que desarrollará su propio negocio.
- d) Seguridad o estabilidad: toda la carrera está organizada alrededor de un nicho organizacional, que garantizaría un empleo continuo, un futuro estable y la habilidad de proporcionarle comodidades a la familia mediante el logro de cierta medida de independencia financiera.
- e) Autonomía: toda la carrera está organizada alrededor de encontrar una ocupación como docencia, consultoría, escribir, administrar una tienda o algo equivalente, que le permita al individuo determinar sus propios horarios, estilos de vida y patrones de trabajo.³³

3.6.1 El desarrollo de carrera

En el entorno empresarial mexicano, se ha manifestado con fuerza la planeación y desarrollo de carrera, es decir, es un énfasis para darle a los empleados el apoyo y las oportunidades que les permitan formar metas de carrera realistas y por medio de éstas buscar su desarrollo.

Un ejemplo en el ámbito gubernamental, es el Servicio Profesional de Carrera, que fue aprobado el 3 de abril del año 2003 y entrará en vigor en octubre del mismo año, el cual “es un mecanismo para la administración del personal del Gobierno Federal, que garantiza su ingreso, desarrollo y permanencia a través del mérito, igualdad de oportunidades, legalidad, eficiencia, objetividad, imparcialidad, equidad, vocación de servicio y lealtad institucional, para impulsar la profesionalización del servicio público en beneficio de la sociedad.

Es una herramienta que ayudará al Gobierno a ser más eficiente, con capacidad profesional, que garantice el funcionamiento de las instituciones y su competitividad internacional, que se traduzca en

³³ French, Wendell y Cecil Bell *Op. cit.* p.268

servicios de calidad a la ciudadanía, aportando al desarrollo continuo del país.

El servicio Profesional de Carrera es necesario para elevar los niveles de eficiencia del Gobierno Federal y asegurar la profesionalización y desarrollo de los servidores públicos, además de dar continuidad a los programas planes y metas”³⁴

Las planeación de Recursos Humanos, la selección y la capacitación del personal, desempeñan un gran papel en el proceso de desarrollo de carrera. Por ejemplo, la planeación de personal se utiliza no sólo para predecir puestos vacantes, sino para identificar a los candidatos internos potenciales y la capacitación que necesitarían para cubrir nuevos puestos, o bien, la organización puede aplicar sus evaluaciones periódicas a los empleados, no sólo para las decisiones salariales, sino para identificar las necesidades de desarrollo del empleado y asegurar que sean cubiertas.³⁵

La Planeación y desarrollo de carrera es ofrecer a los empleados el apoyo para formar metas de carrera realistas y las oportunidades para realizarlas. Como resultado de lo anterior, ambas partes obtendrán mutuos beneficios: la empresa, el desempeño mejorado por parte de una fuerza laboral más comprometida que le ayude a cumplir con los objetivos y el empleado, una carrera más rica y desafiante, que le permita un enriquecimiento personal permanente.

El Plan de desarrollo de carrera tiene como prioridad el crecimiento personal de los colaboradores, por lo que la capacitación, es un factor estratégico que permite que el personal incremente sus habilidades.³⁶

El plan de carrera es el diseño y planificación del desarrollo profesional de una persona, observándose una perspectiva de progreso y una expectativa profesional desde el plano personal. Es un esquema de sucesión y planificación de los recursos humanos, optimiza las acciones de movilidad y rotación, e incrementar progresivamente las responsabilidades y el desarrollo directivo de la organización, orientados por las políticas de cambio, los contenidos y contexto del trabajo propio.

Como proceso evolutivo transcurre en el ámbito laboral y finaliza con la salida del empleado de la organización.

³⁴ Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. *Ley del Servicio Profesional de Carrera*. México, 2003.

³⁵ Dessler, Gary. *Administración de personal*. Trad. por Esther Fernández Alvarado. 6ª ed., México, Prentice-Hall, 1994, p. 366

³⁶ Siliceo, Alfonso. *Op. cit.* p. 45

Con fines de planeación de carrera, las aptitudes de una persona normalmente se miden con un conjunto de pruebas psicológicas (test).

La planeación de carrera es un proceso de continuo descubrimiento en el que una persona desarrolla un autoconcepto laboral más claro en términos de cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores.

3.6.2 Las anclas de carrera

Según Gary Dessler, a medida que las personas se conocen más a sí mismas, desarrollan un **ancla** de carrera dominante, un interés o valor al que no se va a renunciar si se tiene que tomar otra opción. Las anclas de carrera son los pivotes en torno a los que gira la carrera de una persona, quien toma conciencia de ellas como resultado de conocer sus talentos y habilidades, motivos y necesidades, así como sus actitudes y valores.

Las anclas de carrera, aunque son cruciales en las decisiones, son difíciles de predecir debido a que evolucionan y son producto de un proceso de descubrimiento. De hecho, algunas personas nunca podrían darse cuenta de cuáles son sus anclas de carrera hasta que tienen que tomar una decisión importante – como el caso de aceptar la promoción hacia las oficinas centrales o retirarse para iniciar un negocio propio.³⁷

Es en este punto en el que todas las experiencias de trabajo de la persona, intereses, aptitudes y orientaciones, convergen en un patrón importante (o ancla de carrera), que les ayuda a mostrarles qué es lo más importante para su persona.

3.6.3 Normas para la administración de carrera

La comprensión de los intereses personales y laborales, las anclas y habilidades del empleado y la posterior colocación de éste en un área de carrera a la que se ajuste más, es una forma de ayudar a optimizar el crecimiento y desarrollo del individuo. Los factores que se deben recordar en el Plan de Carrera son:

a) Evitar el choque con la realidad

Es un choque psicológico que puede producirse al ingresar a una actividad o puesto de la carrera, cuando las elevadas expectativas que el empleado tiene del puesto, se enfrentan con la realidad de un trabajo tedioso, sin retos ni complicaciones.

³⁷ Dessler, Gary. *Op. Cit.* P. 368

b) Ofrecer puestos iniciales que representen retos

Una de las cosas más importantes que se debe ofrecer a los empleados, es brindarles puestos que sean desafiantes. Cuanto más reto signifique el puesto para una persona, más eficiente y exitosa será ella a lo largo del tiempo; “es uno de los medios más poderosos y poco complicados de apoyar el desarrollo de carrera de los nuevos empleados” (Martín Gail).

38

c) Proporcionar explicaciones reales del puesto

Se requiere explicar con detalle al personal qué debe esperar del puesto; puede ser necesario mostrar prácticamente las actividades del puesto. Además de comentar los alcances del puesto, la medición del desempeño, sus responsabilidades y competencias laborales.

d) Trabajar con jefes exigentes

Cuanto más apoyo y más confianza se le dé a los colaboradores, mejor se desempeñarán, por lo que se debe asignar a un nuevo empleado con un supervisor especialmente capacitado, con buen desempeño y que sepa apoyar, a fin de que puedan establecer criterios altos para el personal durante sus etapas de la carrera.

e) Ofrecer rotación periódica y desarrollo de trayectorias profesionales

La mejor forma de que los empleados puedan probarse a ellos mismos y cristalizar sus anclas de carrera es probar una diversidad de puestos que ofrezcan retos. Al transferir personas a diferentes puestos en diversas especialidades, el empleado recibe una oportunidad para evaluar sus aptitudes y preferencias. Al mismo tiempo, la organización obtiene un empleado con un punto de vista más amplio y multifuncional en la organización.

f) Evaluar el desempeño orientado a la carrera

Los jefes o los supervisores deben entender que la información válida de la evaluación del desempeño en el largo plazo es más importante que proteger los intereses de los empleados a corto plazo. Por lo tanto, los supervisores necesitan información concreta con respecto a la ruta potencial de la carrera del evaluado: información sobre la naturaleza del trabajo futuro para el que se evaluará al empleado.

g) Fomentar las actividades de planeación de carrera

Las organizaciones deben adoptar medidas para incrementar la participación de sus miembros en su propia planeación y desarrollo de la carrera. Se pueden desarrollar juntas de asesoría de carrera, durante las que el empleado y su jefe o tal vez un director, evalúan los progresos

³⁸ G. Dessler, *Op. Cit.* p. 375

del individuo a la vista de sus metas de carrera y así mismo, se identifiquen las necesidades de desarrollo del empleado.³⁹

3.7 Manejo de promociones y transferencias

El movimiento del personal dentro de la organización (ascensos y transferencias), es un aspecto principal de la administración de personal.

La posibilidad de progresar suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, comúnmente con un ascenso, es la manera más significativa de reconocer el buen desempeño; por consiguiente, es importante que los ascensos sean justos, que se basen en méritos y no estén marcados por el favoritismo.

Las transferencias tienen varios propósitos:

- ♦ Se usan para que las personas adquieran más experiencia laboral, como parte de su desarrollo y para ocupar los puestos vacantes cuando éstos se presentan
- ♦ Para mantener abiertos los grados de los ascensos
- ♦ Para mantener a las personas interesadas en su trabajo

Existen tres decisiones importantes relacionadas con la promoción que las empresas deben tomar en cuenta; la manera en que se empleen afectará la motivación, el desempeño y compromiso de los empleados.

Decisión 1: ¿Antigüedad o capacidad?

La decisión se refiere a si las promociones se deben basar en la antigüedad, en la capacidad o en una combinación de ambas. Desde el punto de vista de la motivación, la promoción basada en la capacidad es mejor que la basada en la antigüedad.

Decisión 2: ¿Cómo se mide la capacidad?

Definir y medir el desempeño pasado es una cuestión bastante clara: se define el puesto, se establecen los criterios y se utilizan las herramientas de evaluación para registrar el desempeño del empleado. La promoción requiere además predecir el potencial de la persona, por tanto debe contarse con algún procedimiento que válido para predecir el desempeño futuro del candidato.

Decisión 3: ¿Formal o informal?

Establecer las políticas y procedimientos formales en promoción, en donde se entrega a los empleados una declaración formal de políticas de

³⁹ G. Dessler, *Op. Cit.* p. 376

promoción que describe los criterios mediante los cuales se asignan las promociones. Los sistemas formales incluyen una política de anunciar los puestos, que señala que las posiciones que se abran y sus requerimientos, se difundan mediante anuncios y circulares para todos los empleados. El efecto neto de una acción de este tipo es en dos sentidos:

- I. Una organización puede asegurar que todos sus miembros calificados sean considerados para las vacantes.
- II. La promoción está vinculada más estrechamente con el desempeño en las mentes de los empleados.⁴⁰

De las teorías y conceptos que se han manejado en este capítulo, se tomarán en cuenta algunas de ellas para respaldar teóricamente los planes de desarrollo de carrera.

Para que los Planes de Carrera sean atractivos a los empleados, fundamentalmente la empresa debe contar con una Descripción de puestos clara, además de enriquecer el trabajo, por lo que emplearemos la teoría de los motivadores y los factores de higiene de Frederick Herzberg, ya que en la teoría se maneja este concepto para incrementar el desempeño. Por consiguiente, es importante considerar que el concepto de enriquecimiento del trabajo, ha sido de gran ayuda para muchas organizaciones que encontraron en él una forma para mejorar la motivación en el trabajo.

Se considerará también la información referente a las promociones, transferencias y las anclas de carrera, en donde se manejan factores como: ofrecer puestos interesantes para el empleado, proporcionar explicaciones reales del puesto, ofrecer rotación periódica y desarrollo de trayectorias profesionales y evaluar el desempeño orientado a la carrera.

⁴⁰ G. Dessler, *Op. Cit.* p. 382

CAPÍTULO 4

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación, se empleó el cuestionario de motivación (Ver Anexo 2), el cual se trató de aplicar al mayor número posible de empleados, (por experiencias anteriores, se sabe que no todas las personas tienen disponibilidad o tiempo para responder un cuestionario); por lo que se logró encuestar a 56 personas, de las cuales 24 son mujeres y 32 son hombres.

Después de analizar las respuestas con base en la teoría de motivación – higiene de Frederick Herzberg, se llegaron a los siguientes resultados:

Tabulación de respuestas generales

| Motivadores | | |
|---------------------|---|-----|
| Reconocimiento | 9 | 16% |
| Trabajo en sí mismo | 9 | 16% |
| Logro | 8 | 14% |
| Promoción | 4 | 7% |
| Responsabilidad | 3 | 5% |

| Factores de higiene | | |
|--|----|------|
| Sueldos | 7 | 13% |
| Relaciones interpersonales | 5 | 10% |
| Políticas de la empresa y administración | 4 | 7% |
| Condiciones de trabajo | 4 | 7% |
| Supervisión técnica | 3 | 5% |
| | 56 | 100% |

Observamos que los motivadores más importantes para los empleados son el reconocimiento, el trabajo en si mismo y el logro.

De lo que se concluye que para motivar al personal, la empresa necesita buscar mecanismos para reconocer el trabajo de sus colaboradores, adicionalmente el hecho de contar con un puesto diseñado de manera clara, en cuanto a la definición de puestos, los mantiene motivados por el trabajo mismo. El logro es otro factor importante, por lo que la

empresa puede establecer objetivos en conjunto con los empleados, así como el sistema de evaluación para propiciar un ambiente de logros.

Las promociones y la responsabilidad son motivadores menores debido a la misma estructura de la empresa, ya que el trabajo por procesos brinda una responsabilidad mayor al empleado por el hecho de que se le delega la responsabilidad de realizar su trabajo cumpliendo un procedimiento completo; por lo tanto, los empleados saben que tienen una gran responsabilidad en el cumplimiento de sus procesos y este factor les motiva con una fuerza menor por ser una variable fija.

Sucede lo mismo con la promoción, los empleados saben que no son grandes las posibilidades de cambiar fácilmente de puesto, sino que inicialmente se desarrollan dentro de su mismo proceso y puesto; y si en algún momento existe una vacante, los empleados más capacitados o habilitados podrán concursar para ocupar el puesto.

También observamos que los factores de higiene (que si no se dan desmotivan a los empleados), en orden de importancia son: Sueldos, Relaciones interpersonales, Políticas de la empresa y Administración, Condiciones de trabajo y Supervisión técnica.

Para los empleados el factor prioritario es que se revisen sus salarios respecto a los niveles del mercado, ya que de no haber revisión, pueden desmotivarse al no percibir mayores ingresos.

Posteriormente pude observar que para los empleados es importante que existan buenas relaciones interpersonales, políticas de la empresa claras y una adecuada administración, así como mejores condiciones de trabajo y en menor grado, una adecuada supervisión técnica dentro de la empresa, de lo contrario esto les causará insatisfacción (Ver Gráfica 1).

Es importante resaltar que el porcentaje del factor Supervisión técnica fue bajo, debido al grado de responsabilidad y alcance que tienen los empleados en su trabajo, como lo he comentado, ellos son los responsables de que sus actividades se realicen bien y están facultados para solucionar cualquier problema, por lo que no requieren de una supervisión constante.

Dentro del análisis de resultados por categorías, se obtuvieron los siguientes resultados:

a) Por género.

Al analizar los resultados de la encuesta, separada por género, obtenemos las siguientes conclusiones: (Ver Gráfica 2 y 3).

Motivadores

Para las mujeres es de gran importancia el reconocimiento (13%) a su trabajo, el trabajo en sí mismo (13%) y el logro (13%), probablemente se deba a la necesidad de tener mayor participación en varios campos laborales. Para los hombres el reconocimiento (19%) y el trabajo en sí mismo (19%) son de igual importancia como motivadores y les sigue el logro (16%).

Para los hombres la promoción ocupa el tercer lugar (9%) y la responsabilidad el cuarto lugar (6%). Para las mujeres la responsabilidad ocupa el segundo lugar (7%) y la promoción (4%) el tercer y último lugar.

Podemos observar que para las mujeres los tres factores tienen igual peso, pero para los hombres el logro, aunque importante, ocupa el segundo lugar en importancia respecto a los otros factores.

Por lo que el Grupo DNI puede enriquecer el trabajo mismo, con la actualización de las descripciones de puesto, con el reconocimiento a los empleados y la fijación de metas, es importante que se tome en cuenta que los empleados no le dan gran importancia a las promociones debido a que están motivados por el trabajo que desempeñan y no les interesa en este momento cambiar de puesto.

Factores de Higiene

Para los hombres, el factor sueldo (9%) ocupa el primer lugar en importancia. Consideran de importancia similar a las relaciones interpersonales (6%), las condiciones de trabajo (6%) y las políticas de la empresa y administración (6%).

Para las mujeres además del sueldo (13%), tienen la misma importancia las políticas de la empresa y la administración (13%), así como las relaciones interpersonales (13%). Las condiciones de trabajo (7%) ocupan el cuarto lugar.

Tanto para hombres como para mujeres, la supervisión técnica representa el último lugar (4%).

Debido a que el factor sueldo ocupó el primer lugar en importancia para ambos sexos, la empresa requiere revisar los niveles salariales para

evitar la insatisfacción del personal, además de fomentar la integración del personal a través de cursos, dinámicas o experiencias vivenciales que permitan una mayor integración entre los empleados; seguido de definir claramente las políticas de la empresa y mejorar las condiciones de trabajo, de lo contrario el personal podría desmotivarse.

b) Por edad

Analizando los resultados respecto a la edad de los trabajadores, se formaron dos grupos para este estudio (rango de edad 18-25 años y 26 a 40 años), en donde se obtuvo la siguiente conclusión: (Ver Gráfica 4 y 5).

Motivadores

Las personas jóvenes de 18-25 años consideran como mayores motivadores el trabajo en sí mismo (16%) y el reconocimiento (16%), y posteriormente se presentan el logro (12%), la promoción (8%) y finalmente la responsabilidad (4%).

El trabajo en sí mismo (20%) es el elemento de mayor importancia para los trabajadores de la edad de 26 a 40 años. El reconocimiento (16%) como un motivador, ocupa el segundo lugar en importancia, después el logro (13%), la responsabilidad (10%) y por último la promoción (3%).

Es interesante observar que tanto para los jóvenes como para los adultos es importante el trabajo en sí mismo y el reconocimiento, por lo que la empresa debe crear estrategias y formas de reconocer a sus empleados periódicamente y enriquecer las actividades del trabajo.

Así mismo se observa que la promoción es de menor importancia para los adultos, a quienes les interesa más conservar su trabajo que ser promovidos.

Factores de Higiene

De acuerdo a la encuesta realizada, percibir mejores sueldos es un factor fundamental tanto para jóvenes (16%) como para adultos (16%), por lo que se recomienda contar con tabuladores de sueldos de las empresas del sector, para comparar el nivel de sueldos en el mercado contra los sueldos que paga actualmente la empresa. En nuestro país actualmente contamos con tabuladores de sueldo publicados anualmente por la COPARMEX, Intergamma, American Chamber, la revista Expansión, entre otros.

Para los empleados de 18-25 años tienen la misma importancia las condiciones de trabajo (8%), las políticas de la empresa y administración (8%), así como las relaciones interpersonales (8%), las que si no se dan, de acuerdo a Herzberg, hay desmotivación, el último lugar lo ocupa la supervisión técnica (4%).

En tanto que, para las personas de 26-40 años las relaciones interpersonales (10%) ocupan el segundo lugar en importancia, las políticas de la empresa y administración el tercer lugar (6%) y finalmente la supervisión técnica (3%) y las condiciones de trabajo (3%).

Es interesante observar que las relaciones interpersonales y las políticas de la empresa y administración, ocupan los segundos lugares en importancia, tanto para jóvenes como para adultos, a pesar del lugar de relevancia, se sugiere que las políticas de la empresa sean muy claras y por otro lado, se diseñen estrategias que permitan que los empleados se integren y de esta forma no se desmotiven.

Ante estos resultados se advierte la urgencia que en el Grupo DNI se revisen y analicen los tabuladores de sueldos del mercado, para detectar las posibles diferencias de los niveles salariales de la empresa.

La motivación del personal del Grupo DNI tiene la misma importancia para hombres y mujeres, que para personas de diferentes edades, por lo que resulta necesario que la empresa atienda factores como el trabajo en sí mismo, también requiere de revisar aspectos como el logro y el enriquecimiento del trabajo, es posible establecer los objetivos con cada área y posiblemente otorgar una remuneración adicional al empleado por los logros obtenidos, con lo que puede nivelarse el sueldo del trabajador y disminuir la desmotivación que causa este factor.

4.1 Plan de desarrollo de carrera

Al 93 % de las personas encuestadas, les parece interesante que la empresa diseñe Planes de Desarrollo de Carrera para sus empleados. El 7 % restante, no contestó a la pregunta. (Ver Gráfica 6). A los empleados les interesan los Planes de Desarrollo sobre todo por que consideran que les permitirá superarse, tener mejores oportunidades y crecer con la empresa.

Con base en los resultados obtenidos y la información referente a los planes de carrera, es posible diseñar los planes de desarrollo de Carrera, de acuerdo a las necesidades y expectativas organizacionales.

En el Anexo 3 se muestran seis ejemplos de empleados que tienen un plan de carrera y se han desarrollado dentro de la empresa; en el documento observamos el desarrollo del empleado desde su ingreso a la empresa, cuál ha sido su trayectoria laboral en cuyas actividades ha aportado sus conocimientos a la empresa.

El desarrollo de carrera también ofrece al empleado la posibilidad de desenvolverse en una especialización hasta llegar a convertirse en la persona más capacitada en determinada área. Esto implica que la empresa ya no requiere promover a un buen técnico convirtiéndolo en gerente, lo puede motivar como almacenista o técnico. Ejemplo de esto lo tenemos en el Plan de Multihabilidades (Ver anexo 4) diseñado para los almacenistas, en éste, los empleados adquieren conocimientos en temas relacionados a su área de trabajo –el almacén-, tales como: computación, inventarios, almacenes, procedimientos, cultura organizacional, aritmética, ortografía; y se les evalúan aspectos como: trabajo en equipo, apoyo general en el almacén, su identificación con la empresa, su participación en los cursos de capacitación, entre otros.

O bien el Plan diseñado para los operadores de unidades de transporte (Ver anexo 5) en el que se les desarrollan aspectos como: aritmética, logística, mecánica automotriz, mantenimiento de la unidad, manejo de unidades de diferente capacidad, red de carreteras, además de su actitud de servicio, de compañerismo, disponibilidad para capacitar a otros, etc.

Con ello, los empleados adquieren más conocimientos y habilidades, además una mejor remuneración económica, que de otra forma no hubiera sido posible, ya que son personas que tienen estudios de primaria o secundaria y no es posible canalizarlos o desarrollarlos en otras áreas debido a su nivel de estudios. De esta forma se especializan en su área con una retribución económica mayor.

Como parte de las actividades de los Planes de Carrera, es importante que la empresa realice intercambios de puestos, es decir que transfiera por un día o dos a un empleado a diferentes áreas y puestos de la empresa, con el fin de que conozca las actividades y procesos de la organización, para que identifique hacia qué área o puesto desea orientarse o prepararse.

Dentro de la Cédula de Desarrollo de Carrera (Ver Anexo 6) se muestran algunos puestos de la empresa y la preparación que debe recibir el empleado, si es que desea en algún momento cambiar de puesto. El empleado no necesariamente debe ser transferido a los puestos que se mencionan en la cédula, ya que pueden existir otras variantes.

Al llegar al puesto indicado en la última columna de la cédula, el lector debe buscar el mismo puesto en otra celda para observar hacia dónde se dirige su crecimiento.

Con los Planes de Desarrollo se motiva al personal a hacer una revisión crítica de su trayectoria personal y laboral, además que proporciona los criterios y elementos técnicos requeridos para una objetiva revisión de la experiencia vivida en los dos ámbitos.

Si a los empleados les motiva el Reconocimiento, el Trabajo en sí mismo y el Logro, entonces una parte de los planes de carrera deben orientarse hacia la satisfacción de esas necesidades que los colaboradores han manifestado.

En lo que respecta a la encuesta realizada a 56 empleados del Grupo DNI, es posible hacer una propuesta para la organización, que básicamente consiste en los siguientes puntos, basados en la teoría motivacional de Frederick Herzberg:

Motivadores

Vemos que uno de los factores motivacionales más importantes es el Reconocimiento, el cual ocupó el 16% de las respuestas generales, por lo que se sugiere que la empresa genere un entorno que permita el reconocimiento a los empleados que cumplan o sobrepasen las metas operativas o del proceso, otorgando reconocimientos públicos, que permitan la motivación y no sólo del empleado sobresaliente sino de toda la organización.

Se sugiere que la empresa otorgue:

- ♦ Bonos por productividad
- ♦ Fotografías del empleado del mes
- ♦ Publicación de los logros del empleado en el periódico interno
- ♦ Diplomas
- ♦ Cenas
- ♦ Viajes

El segundo motivador en relevancia en la encuesta fue el Trabajo en sí mismo (16%), por lo que se requiere revisar las descripciones de puestos con el objetivo de crear un ambiente de menor tensión por un mal diseño de puestos o una sobrecarga de trabajo; el resultado será contar con empleados más satisfechos en sus puestos y en la ejecución de sus respectivos procesos.

El siguiente motivador identificado en los resultados de la encuesta que ocupó el tercer sitio es el Logro con un 14% de importancia, en este aspecto, se requiere trabajar con el personal en el establecimiento de metas a corto y mediano plazo, las que se pueden considerar, dentro del Plan de desarrollo de carrera de cada empleado.

Con esto, el personal estará satisfecho al lograr sus metas, en algunos casos los empleados podrán coordinarse por áreas para trabajar en equipo y alcanzar la meta, ya que son retos que deben enfrentar y vale la pena superarlos.

Posiblemente en algunos casos, pueda otorgarse una remuneración económica por cada meta alcanzada, establecer un sistema que relaciona metas/compensación y pueda motivar más a los empleados de determinados puestos, sobre todo, en aquello cuya remuneración es baja.

Factores de Higiene

El factor de higiene (o el insatisfactor) de más peso para el personal es el Sueldo, con un 13% de relevancia, por lo que se requiere investigar el nivel de sueldos en el mercado y comparar los sueldos del Grupo DNI con otras empresas medianas de servicio.

Es conveniente que la Dirección de la empresa diseñe una estrategia para incrementar los sueldos paulatinamente, de tal manera que no afecte a la situación financiera de la empresa. Tal vez la empresa esté en posibilidades de incrementar las prestaciones para todo el personal.

El siguiente factor de higiene encontrado en los resultados de la encuesta fue las Relaciones Interpersonales con un 10% de relevancia, en esta parte será favorable para la empresa, que se impartan cursos de integración del personal, dándole énfasis a que participen los empleados de las diferentes sucursales de la empresa en una reunión al menos semestral, con el fin de que se conozcan entre ellos. Así mismo, realizar cursos de integración con la familia de los colaboradores.

Por otra parte, si la empresa tiene por clientes a los centros de diversión, podría acordar con ellos algunas promociones o descuentos a los empleados; o bien venderles boletos para asistir al cine, tal vez a un menor precio.

Otro factor relevante es las Políticas de la empresa y administración con un 7% de importancia, ante esto, la empresa diseñó algunos manuales con los que no contaba, como el manual de políticas y procedimientos,

el manual de organización y el manual de seguridad e higiene, los dio a conocer entre sus empleados mediante las reuniones de comité de cada área, que se realizan semanalmente; y aplicó de manera más estricta las políticas que se plasman en los manuales, con lo que los empleados, tienen más explícitas las directrices de trabajo.

La importancia de los tres motivadores que los empleados del Grupo DNI consideraron más relevantes (trabajo en sí mismo, logro y reconocimiento), en relación con los Planes de carrera, radica en que éstos últimos tienen implícitos retos constantes de aprendizaje o metas para el empleado y con ello satisfacen la necesidad de logro. A los colaboradores les motiva el trabajo en sí mismo, es decir que sus puestos estén bien diseñados, (el diseño de puestos es uno de los elementos fundamentales para elaborar planes de carrera), por lo que este motivador está también considerado dentro de los planes de carrera. Finalmente el Reconocimiento se brinda por parte de la empresa, una vez que los trabajadores han cumplido con sus metas laborales o han sido promovidos a un puesto con mayor responsabilidad, es la oportunidad de que la empresa reconozca el trabajo de sus colaboradores y de ésta forma satisfacer esa necesidad.

Con esto, se estarán cubriendo los elementos motivacionales primordiales de los trabajadores, que de acuerdo a los resultados que se han mostrado en este capítulo, son los más relevantes para los empleados del Grupo DNI.

Es posible comprobar que los planes de carrera en el Grupo DNI, han generado un anclaje en los empleados, mediante la opinión de los empleados quienes han manifestado en las encuestas y de manera verbal que les parece atractivo que la empresa diseñe Planes de Desarrollo de Carrera ya que con ello se superarán, pueden tener mejores oportunidades de desarrollo en la empresa.

También el hecho de que los empleados continúan trabajando en la empresa desde hace tres años -tiempo en que han operado los Planes de Carrera-, (en puestos donde anteriormente existía constantes renuncias de personal por falta de crecimiento), comprueba que estos Planes generan un anclaje del personal a la organización

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En nuestro país una rama de gran importancia lo representa la empresa pequeña y mediana. Estas organizaciones aseguran a sus colaboradores –como consecuencia de su menor grado de especialización- oportunidades mejores de desarrollo. Sin embargo, lo importante en este tipo de empresas, es la iniciativa de su administrador y su capacidad de enfrentar los problemas que plantea la Dirección de la empresa. El éxito de la empresa depende –en cierta medida- de su conocimiento de técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.⁴¹

Por lo tanto es necesario generar e impulsar mecanismos que apoyen el crecimiento sostenido de los empleados. Con el diseño de los planes de desarrollo los empleados se sienten parte de la empresa y ven en ella una oportunidad para crecer y adquirir nuevas herramientas y habilidades de trabajo, lo que repercute en beneficios para la empresa.

Los planes de desarrollo diseñados para el Grupo DNI han causado interés entre los colaboradores, quienes han manifestado que: “desean seguir trabajando en la empresa, ya que ven la oportunidad de desarrollarse más en su área o en otras de la organización, debido a que –de acuerdo a cada puesto- se les capacita en el área de cómputo, almacenes, logística, inglés, ventas, entre otras; lo que les permite incrementar sus conocimientos y habilidades a cada empleado y están seguros que de esta forma aportarán su conocimiento al desarrollo mismo de la empresa”.⁴²

Dada la complejidad de la motivación y considerando las diversas personalidades y las diversas situaciones en las que se encuentran los individuos, tanto en el trabajo como en la vida personal, es claro que existen riesgos de fracaso cuando las organizaciones aplican un solo motivador o grupo de motivadores sin tomar en consideración diversas variables. La conducta humana no es un asunto simple, sino que se deben contemplar las variables e interacciones, de las cuales ciertos factores de motivación son un elemento importante, por que nos permiten enriquecer el trabajo e incrementar la productividad y cimentar la permanencia de los empleados a la organización.

⁴¹ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Op. Cit.* p.41 y 42.

⁴² Estos comentarios fueron expresados por los empleados directamente a mí, en varias conversaciones informales con ellos.

Hemos visto que en la actualidad, las empresas están cambiando el concepto de recursos humanos por el de capital humano, lo que lleva a analizar la importancia que las organizaciones le están dando a su personal.

Con el lanzamiento del Plan de desarrollo de carrera para los empleados del Grupo DNI, todos tienen la oportunidad de capacitarse y de beneficiarse con el desarrollo interno o con la promoción. Los planes de carrera ofrecen a las personas un horizonte de crecimiento sustentado en planes de capacitación que les permitan adquirir:

- ♦ Conocimientos relacionados con su área de trabajo y con la parte humanística como puede ser: trabajo en equipo, inteligencia emocional, comunicación personal, asertividad y facultamiento, entre otros.
- ♦ Todos aquellos aspectos que los mantengan empleados en un contexto cada vez más competitivo

La responsabilidad del desarrollo y la capacitación de la gente, está integrada por la empresa y por sus empleados. La responsabilidad de la empresa es la de diseñar y poner en disposición de su gente un Plan de desarrollo de carrera y acciones de capacitación que permitan su crecimiento. Por su parte, al empleado le corresponderá cumplir con sus objetivos y demostrar un desempeño que le permita exhibir su capacidad para crecer.

Para incrementar la responsabilidad de los empleados respecto a sus puestos, el área de personal debe implementar pláticas con los empleados sobre el sistema de evaluación y los planes de carrera, además de motivarlos para que cumplan con la parte que les corresponde.

El Plan de desarrollo de carrera está hecho para todas las personas, no es excluyente de ciertas áreas o procesos, el principal objetivo es el crecimiento del ser humano, ya que con esto se tienen empleados más productivos y fieles a la organización, lo que por ende genera un incremento en la rentabilidad de la empresa.

El Plan de desarrollo de carrera debe comenzar con el reclutamiento y selección del personal que cubra los requisitos enunciados en el perfil del puesto; una vez que ingresan, se le impartiría un curso de inducción a la empresa, posteriormente la inducción en la que será su área de trabajo, en donde los capacitarán para después integrarse a su trabajo.

En el caso del Grupo DNI, el límite de crecimiento no lo establece la empresa, sino cada empleado; además, la empresa apoya a quienes no

hayan terminado sus estudios de primaria, secundaria, preparatoria o profesional y que estén interesados en terminarlos.

A medida que la persona crece en la empresa, se debe analizar su perfil laboral, su desempeño y su participación en las actividades de capacitación y adiestramiento. En el momento en que se tiene alguna vacante dentro de la organización, convocar a los empleados para ocupar dicho puesto, presentar los exámenes correspondientes, revisar el historial del candidato en la empresa, la capacitación que ha recibido, su nivel académico y sus mediciones de desempeño, con esto, consulta la Cédula de Desarrollo de Carrera (Ver Anexo 6) para constatar que sea un candidato posible a ocupar la vacante.

Estoy consciente que los planes de desarrollo del Grupo DNI son sólo una parte de un gran proceso que se debe ejecutar para apoyar y sustentar el crecimiento del factor humano en la empresa, pero el entorno cambiante en el que se encuentra la organización seguirá demandando adecuaciones y exigencias tal vez más específicas o exigentes para los planes de desarrollo.

Es importante continuar observando y analizando los resultados posteriores de este caso, que nos permitan tener otras directrices de trabajo para el diseño de los planes de desarrollo, ya sea en esta organización o en otras empresas de cualquier tamaño; después de todo el Plan de desarrollo de carrera es un elemento fundamental que puede fomentar y apoyar el crecimiento personal y laboral de los trabajadores en cualquier empresa.

Es necesario que la empresa retome la parte de las competencias laborales en los empleados, en lo referente a su identificación y evaluación, independientemente de que se certifiquen o no, ya que en la actualidad se ha hecho necesaria la gestión de recursos humanos basados en las competencias laborales

Así mismo es necesario seguir exhortando a aquellas empresas que continúan sin tomar en cuenta al Capital humano, a que observen la importancia que tienen las personas en el crecimiento de la empresa, en la generación de utilidades y que las personas son el capital intangible más fuerte que tiene la organización.

Los Planes de Desarrollo pretenden –una vez descubierto el potencial humano- encauzarlo hacia la elaboración de un plan de vida y trabajo que tenga como meta el que la persona encuentre –en su actual puesto u otro- una ocasión de enriquecimiento personal, social y organizacional.

Uno de los resultados más importantes de los planes de desarrollo de carrera es que permiten detectar y afinar las necesidades educativas, de capacitación y entrenamiento del personal. Esto se convierte en una eficaz técnica de diagnóstico de necesidades de desarrollo en las cuatro áreas de contacto de nuestra vida: la personal, la de relaciones familiares, la laboral y las relacionadas con la sociedad.

El Plan de desarrollo de carrera es un prerrequisito y primer paso hacia el éxito, la razón es simple, el hombre que formula planes sabe quién es, hacia dónde va y por qué. Los pasos previos al desarrollo de carrera, en cada persona, deben emplear instrumentos de reflexión decisión y acción, que ayuda a escudriñar el futuro, definir objetivos, determinar acciones e identificar oportunidades para alcanzar su propia realización o éxito, esa clase de éxito que desarrolle al máximo el potencial de los empleados dentro de la empresa, acorde con las dimensiones sociales y familiares, para llegar a ser lo que queremos, podemos y debemos ser.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

1. Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. 4ª ed., México, Trillas, 1990, 328 pp.
2. Cásares Arrangoiz, David y Alfonso Siliceo Aguilar. *Planeación de vida y carrera*. 2ª ed., 10ª reimp., México, Limusa, 2000, 166 pp.
3. Dessler, Gary. *Administración de personal*. Trad. por Esther Fernández Alvarado. 6ª ed., México, Prentice-Hall, 1994, pp. 365-396.
4. French, Wendell y Cecil Bell. *Desarrollo Organizacional*. Trad. por Guadalupe Meza Staines. 5ª ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, 375 pp.
5. Hernández Sampieri, Roberto; Carlos Fernández C. y Pilar Baptista L. *Metodología de la investigación*. México, Mc Graw-Hill, 1991, 505 pp.
6. Knowles, Malcom. *Andragogía: El aprendizaje de los adultos*. 1ª ed., México, Oxford, 2001, 295 pp.
7. Koontz, Harold y Cyril O'Donell. *Administración*. Trad. por Sarui Jaled de Allub. 8ª ed., México, Mc Graw-Hill, 1990, pp.528-559.
8. Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. 7th ed., Mc Graw Hill International, Management and Organizational series, 1995, 500 pp
9. Méndez Álvarez, Carlos E. *Metodología*. 2ª ed., Colombia, Mc Graw-Hill, 1995, 170 pp.
10. Rodríguez Estrada, Mauro. *Planeación de vida y trabajo*. 2ª ed., 7ª reimp., México, El Manual Moderno, 1999, 72 pp.
11. Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. 4ª ed., 2ª reimp., México, ECASA, 1997, 340 pp.
12. Siegel, Laurence e Irving M. Lane. *Psicología de las organizaciones industriales*. Trad. por Alfonso Vasseur Walls. 4ª ed., México, CECSA, 1983, pp.435-458.

13. Siliceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo del personal*. 3ª ed., 4ª reimp., México, Limusa, 1999, 209 pp.
14. *Gestión de negocios*. Vol. 2, no. 4, México, 2002.
15. Grupo DNI. *Rediseño de procesos para Grupo DNI*. Manual Interno de Grupo DNI, México, 2001.
16. Grupo DNI. *Manual de Bienvenida al Grupo DNI*. México, 2001.
17. Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. *Ley del Servicio Profesional de Carrera*. México, 2003.
18. Secretaría de Economía. *Estadísticas por sector*. Página web: www.siem.gob.mx/portalsiem/estadisticas/repsector.asp?gpo=1
19. Secretaría de Economía. *Ley para el Desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. México, 2002.
20. Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos - 6.2.1 y 6.2.2. ISO 9001:2000 NMX-CC-9001-IMNC-2000.

ANEXOS

- Anexo 1 Encuesta de Clima organizacional
 - Anexo 2 Cuestionario de preferencias
 - Anexo 3 Planes de Carrera de los empleados
 - Anexo 4 Evaluación de Multihabilidades Auxiliar de almacén
 - Anexo 5 Evaluación de Multihabilidades operador de unidad
 - Anexo 6 Cédula Plan de Desarrollo de Carrera
- Gráficas



Encuesta Clima Laboral Enero - Junio del 2003

Hola, ayúdanos a saber cómo te has sentido en la empresa durante el primer semestre del año, contestando el siguiente cuestionario, sigue las indicaciones de cada pregunta. ¡Gracias!

Sexo **M** **F** Edad _____ Sucursal _____
 Nivel de estudios _____ Estado civil _____

1. Mi área de trabajo me parece:
 Excelente Buena Regular Deficiente Pésima

2. Para sentirme más cómodo, me agradecería que tuviera lo siguiente:

3. Los uniformes que nos entregaron, fueron:
 Excelente Buena Regular Deficiente Pésima

4. Durante este año 2003, los salarios y prestaciones me los pagaron de manera:
 Totalmente oportuna Oportuna Satisfactoria A destiempo Nada oportuna

5. Mi desarrollo personal dentro de la empresa ha sido:
 Excelente Bueno Satisfactorio Poco Satisfactorio Nada Satisfactorio

6. Mis ideas y aportaciones fueron escuchadas y atendidas de manera:
 Excelente Bueno Satisfactorio Poco Nada

7. La empresa reconoció mi desempeño y me estimuló para superarme de una manera
 Excelente Bueno Satisfactorio Poco Nada

8. Mi relación con el personal de la empresa fue:
 Excelente Bueno Satisfactorio Poco Nada

9. La relación con mi jefe fue:
 Excelente Bueno Satisfactorio Poco Nada

10. Me gustaría que la empresa me apoyara en:

11. Los cursos de capacitación a los que asistí, me parecieron:
 Excelentes Buenos Regulares Deficientes Pésimos

12. De los cambios que ha enfrentado la empresa, pienso que:

13. Me disgusta que la empresa:

14. Yo les propongo que:



DESARROLLO DE CARRERA

1/2

Fecha de ingreso 6-Jun-02

Departamento Almacén México, D.F.

Puesto Auxiliar de Almacén

Nombre **Roberto Zepeda Castillo**

Edad 20 años

Nivel profesional 1 año de Ingeniería Mecánica

Otros estudios Ninguno

Idiomas que domina Ninguno

Objetivos personales Encontrar un trabajo que le brinde seguridad económica y donde pueda desarrollarse

Actitud hacia el trabajo y la organización Positiva, es una persona que busca qué más hacer, una vez que ha terminado su trabajo. Le atrae el sistema de cómputo y las actividades de los vendedores. (2-Oct-02)

Nivel de conocimiento y habilidades para el trabajo Conoce productos y los sustitutos, maneja office, el sistema administrativo en un 50 %. (2-Oct-02)

Sustitutos potenciales internos para el puesto Ninguno

Sustitutos potenciales externos para el puesto Por medio de contratación

Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos internos Quince a veinte días

Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos externos Quince a veinte días

***SOLICITA CAPACIACIÓN PARA SER CANDIDATO A DUEÑO DE PROCESO DE CUMPLIMIENTO DE ORDEN

*** Vacante el 10-feb-03

Fecha de ingreso 6-Jun-02

Departamento
Almacén México, D.F.

Puesto
Dueño de proceso de cumplimiento de orden

Nombre
Roberto Zepeda Castillo

Edad
21 años

Nivel profesional
1 año de Ingeniería Mecánica

Otros estudios
Ninguno

Idiomas que domina
Ninguno

Objetivos personales
Continuar sus estudios profesionales, aprender más de su puesto para después ser Coach de dueños de proceso de c.p.

Actitud hacia el trabajo y la organización
Atiende adecuadamente a los clientes, proactivo, se han recibido comentarios positivos acerca del servicio que brinda, tiene disponibilidad de tiempo, asiste a los cursos de capacitación sin objeciones, es participativo y puntual. (12-Mar-03)

Nivel de conocimiento y habilidades para el trabajo
Conoce productos y los sustitutos, maneja office, el sistema administrativo en un 90 %, sabe negociar, es dinámico, maneja inventarios, conoce la logística de sus repartos de mercancía (12-Mar-03)

Sustitutos potenciales internos para el puesto
Ninguno

Sustitutos potenciales externos para el puesto
Por medio de contratación

Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos internos
Veinte a treinta días

Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos externos
Veinte a treinta días

Fecha de ingreso 16-Mar-98

Departamento
Sucursal Morelia

Puesto
Secretaria

Nombre
Angélica Solís Cedeño

Edad
20 años 15/07/79

Nivel profesional
Secundaria

Otros estudios
Secretaria

Idiomas que domina
Ninguno

Objetivos personales
Aprender todo lo relacionado con la empresa, sus productos y las técnicas de venta (7-Abr-2000)

Actitud hacia el trabajo y la organización
Muy participativa, servicial, aprende rápido, proactiva

Nivel de conocimiento y habilidades para el trabajo
Archivo, mecanografía, correspondencia, administración, atención a clientes. (7-Abr-2000)

Sustitutos potenciales internos para el puesto
Ninguno

Sustitutos potenciales externos para el puesto
Ninguno

Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos internos
Quince días

Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos externos
Quince días

Fecha de ingreso 16-Mar-98

Departamento
Atención a clientes Sucursal Morelia

Puesto
Vendedora de piso

Nombre
Angélica Solís Cedeño

Edad
22 años 15/07/79

Nivel profesional
Secundaria

Otros estudios
Secretaria, office y sistemas admivos. computacionales
Cursos: Asertividad, trabajo en equipo, ventas, servicio al cliente, calidad en el servicio, técnicas de venta, negociación. (28-Jul-02)

Idiomas que domina
Ninguno

Objetivos personales
Aprender los temas que se relacionen con ventas y servicio al cliente

Actitud hacia el trabajo y la organización
Muy participativa, servicial, aprende rápido, proactiva (28-Jul-02)

Nivel de conocimiento y habilidades para el trabajo
Archivo, mecanografía, correspondencia, administración, atención a clientes, sistema administrativo 100 %, office

Sustitutos potenciales internos para el puesto
Asistente administrativo en ventas

Sustitutos potenciales externos para el puesto
Mediante contratación

Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos internos
Quince días

Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos externos
Treinta días

Fecha de ingreso 16-Ene-98

Departamento Desarrollo de proveedores

Puesto Dueño de proceso de desarrollo de proveedores

Nombre **Arturo Merlín Espinosa Osornio**

Edad 27 años 31/07/71

Nivel profesional Pasante de Lic. En Relaciones Comerciales Internales.

Otros estudios Ninguno

Idiomas que domina Inglés 70%

Objetivos personales Aprender lo relacionado con su puesto y posteriormente integrarse a otro con una actividad distinta como ventas

Actitud hacia el trabajo y la organización Positiva, participativo, con disponibilidad de aprender y enseñar (25-May-03)

Nivel de conocimiento y habilidades para el trabajo Maneja y conoce los productos, precios, descuentos a proveedores, volúmenes de mercancía, sabe negociar con proveedores y transportistas (25-May-03)

Sustitutos potenciales internos para el puesto D.P. de atención a clientes, D.P. de abasto o asistente del DP de desarrollo de proveedores

Sustitutos potenciales externos para el puesto Mediante contratación

Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos internos Quince a veinte días

Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos externos Treinta días

*** Solicita transferencia al área de atención a clientes (Junio-2002)

Fecha de ingreso 16-Ene-98

Departamento
Desarrollo de nuevos productos

Puesto
Dueño de proceso de introducción de nuevos productos

Nombre
Arturo Merlín Espinosa Osornio

Edad
31 años 31/07/71

Nivel profesional
Pasante de Lic. En Relaciones Comerciales Internales.

Otros estudios
Cursos de ventas, relaciones humanas, técnicas de venta, empowerment, calidad en el servicio, negociación. (Feb-03)

Idiomas que domina
Inglés 70%

Objetivos personales
Desarrollar adecuadamente sus actividades siempre dando un extra en cada una de ellas

Actitud hacia el trabajo y la organización
Positiva, participativo, dinámico, proactivo (Feb-03)

Nivel de conocimiento y habilidades para el trabajo
Maneja y conoce los nuevos productos, precios, maquinaria, costos de venta, manejo excelente de las relaciones interpersonales (Feb-03)

Sustitutos potenciales internos para el puesto
D.P. de atención a clientes, D.P. de desarrollo de marca, D.P. de atención a cuenta clave

Sustitutos potenciales externos para el puesto
Mediante contratación

Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos internos
Quince a veinte días

Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos externos
Treinta días

Grupo DNI

Multihabilidades del puesto

Auxiliar de Almacén

Auxiliar de almacén

| Colaboradores | Fecha de ingreso | Aritmética | Conoce la empresa | Conoce prods y su manejo | Conoce prods. sustitutos | Solucionación discrepancias en el invent. | Verificación de devol. físicos vs. doctos. | Manejo de montacargas | Envío de documentos corporativo | Módulo de proveedores MCSP | Módulo de compras MCSP | Módulo de inventarios MCSP | Manejo de excel | Conoce word | Manejo de correo electrónico | Manejo de windows | Importe del sueldo fijo | Sueldo actual por día | Capacitación personal/asistencia cursos | Ortografía | Confianza del conteo del invent. Cíclico | Limpieza de pasillo y alineación de tarimas | Ayuda de p.c.o. | Manejo adecuado de sus pasillos | Actitud de compañeros | Cumplir las reglas de seguridad e hig. | Asistencias | Apoyo general a la bodega | Proporción a las líneas de tráfico | Revisión de caducidad de productos | Importe del sueldo variable | por mes | |
|---------------------------|------------------|------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|---|--|-----------------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------|-------------|------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---|------------|--|---|-----------------|---------------------------------|-----------------------|--|-------------|---------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------|--------|
| Valor en pesos por día | | 5 | 5 | 5 | 3 | 7 | 3 | 7 | 5 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 124 | | 7 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 25 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | \$3,720.00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sinohe Gayosso Reyes | 16-Nov-98 | 2.50 | 0.00 | 4.29 | 3.00 | 0.00 | 0.00 | 7.00 | 5.00 | 0.00 | 12.00 | 12.00 | 0.00 | 7.50 | 12.00 | 9.00 | 74.29 | 90.10 | 7.00 | 2.10 | 0.00 | 1.00 | 3.00 | 0.67 | 1.00 | 2.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 20.77 | 623.10 |
| Adolfo López Hortelano | 1-Dic-98 | 2.50 | 0.00 | 2.14 | 2.25 | 0.00 | 0.00 | 7.00 | 5.00 | 0.00 | 9.00 | 12.00 | 6.00 | 7.50 | 12.00 | 6.00 | 71.39 | 90.10 | 7.00 | 2.40 | 0.00 | 0.88 | 3.00 | 1.00 | 1.00 | 2.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 21.28 | 638.40 |
| Noe Cova Andrade | 16-Nov-99 | 3.75 | 0.00 | 5.00 | 3.00 | 0.00 | 0.00 | 7.00 | 0.00 | 0.00 | 6.00 | 9.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 4.50 | 38.25 | 78.16 | 7.00 | 2.25 | 0.00 | 0.80 | 3.00 | 0.00 | 1.00 | 2.00 | 1.00 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 1.00 | 19.05 | 571.50 |
| Alejandro Martínez León | 16-Dic-99 | 3.75 | 0.00 | 3.57 | 1.50 | 0.00 | 0.00 | 7.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 15.82 | 92.38 | 7.00 | 2.25 | 0.00 | 0.75 | 3.00 | 0.00 | 1.00 | 2.00 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 1.00 | 1.00 | 19.50 | 585.00 |
| Ricardo Toral Palos | 1-Sep-01 | 3.75 | 0.00 | 3.57 | 3.00 | 0.00 | 3.00 | 7.00 | 0.00 | 6.00 | 12.00 | 9.00 | 9.00 | 9.75 | 0.00 | 12.00 | 78.07 | 74.80 | 7.00 | 1.35 | 0.00 | 1.00 | 3.00 | 0.67 | 1.00 | 2.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 20.02 | 600.60 | |
| José R. Maldonado Venegas | 2-May-01 | 3.75 | 1.25 | 2.14 | 3.00 | 0.00 | 0.00 | 7.00 | 5.00 | 0.00 | 12.00 | 12.00 | 10.88 | 12.00 | 12.00 | 12.00 | 93.02 | 74.80 | 7.00 | 2.55 | 0.00 | 1.00 | 3.00 | 0.67 | 1.00 | 2.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 21.22 | 636.60 | |
| Roberto Zepeda Castillo | 6-Jun-02 | 3.75 | 0.00 | 2.15 | 0.75 | 0.00 | 0.00 | 7.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 9.00 | 0.00 | 7.50 | 30.15 | 76.67 | 7.00 | 2.25 | 0.00 | 1.00 | 3.00 | 1.00 | 1.00 | 2.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 21.25 | 637.50 | |

Grupo DNI

Multihabilidades del puesto
Operador de unidad

(Parte A)

| Colaboradores | Fecha de ingreso | Aritmética | Conoce la empresa | Conoce prods. y su manejo | Respeto volumen y peso de la mcía. En la unidad | Detecta oportunamente problemas mecánicos | Mantiene en buenas condiciones el edo. físico de la unidad | Mantiene en buenas condiciones el edo. Mecánico de la unidad | Examen de manejo aprobado | Conduce diversas unidades (1.5, 3.5, rabón) | Conoce motos y aspectos mecánicos | Conoce la red de carreteras federales | Conoce la ciudad | Importe del sueldo fijo | Sueldo actual por día |
|------------------------|------------------|------------|-------------------|---------------------------|---|---|--|--|---------------------------|---|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|
| Valor en pesos por día | | 4.95 | 4.95 | 16.50 | 13.20 | 16.50 | 13.20 | 13.20 | 16.50 | 19.80 | 13.20 | 19.80 | 13.20 | 165.00 | |

165.00

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------|--------|
| X | David Alamilla Arias | 2-Dic-98 | | | | | | | | | | | | 0.00 | 114.95 |
| E | José Carreón Nolasco | 17-Ene-00 | | | | | | | | | | | | 0.00 | 114.95 |
| M | Francisco Carreón Nolasco | 20-Mar-01 | | | | | | | | | | | | 0.00 | 114.95 |

(Parte B)

| Colaboradores | Fecha de ingreso | Capacidad personal de nuevo ingreso | Carga oportunamente la mercancía de la ruta | Elabora las bitácoras de viaje, mantenimiento y siniestro | Colabora con Comercializa y Distribuye | Actitud de servicio | Actitud de compañerismo | Cumple las reglas de seguridad hig. | Asistencias | Limpieza de la unidad | Cumplimiento puntual del servicio | Evaluación en la conducción de la unidad | Comprobación oportuna de viáticos | Importe del sueldo variable | Importe total del sueldo (fijo+variable) |
|------------------------|------------------|-------------------------------------|---|---|--|---------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------|-----------------------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------|--|
| Valor en pesos por día | | 1.00 | 2.00 | 1.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 3.00 | 2.00 | 3.00 | 3.00 | 2.00 | 25.00 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------|--------|
| X | David Alamilla Arias | 2-Dic-98 | | | | | | | | | | | | 0.00 | 0.00 |
| E | José Carreón Nolasco | 17-Ene-00 | | | | | | | | | | | | 0.00 | 114.95 |
| M | Francisco Carreón Nolasco | 20-Mar-01 | | | | | | | | | | | | | |

GRUPO DNI

Cédula de Plan de Carrera

| | PUESTO | CAPACITACION EN: | PUEDE SER CANDIDATO A: | CAPACITACION EN: | PUEDE SER CANDIDATO A: |
|---|---|---|---|---|--|
| 1 | AUXILIAR ADMINISTRATIVO | Liderazgo Inventarios Almacén Abastecimiento Trabajo en equipo Servicio al cliente Máximos y mínimos de Almacén Negociación Evaluación de proveedores Pronósticos Estadística | Dueño de Proceso de Abasto | Sistema Administrativo Proveedores Calidad Servicio a cliente Negociación Pronósticos Liderazgo | Coach de Abasto y Desarrollo de Proveedores |
| 2 | ASISTENTE ADMINISTRATIVO EN TELEMARKETING | Inventario Ventas Servicio al cliente Trabajo en equipo Empowerment Negociación Productos Maquinaria | Dueño de Proceso de Atención a clientes | Trabajo en equipo Servicio al cliente Ventas Negociación Inventarios Sistemas administrativos | D.P.C.O. |
| 3 | ASISTENTE ADMINISTRATIVO EN TELEMARKETING | Sistemas Administrativos Inventarios Ventas Servicio al cliente Mercadotecnia Productos Trabajo en equipo Liderazgo Negociación Pronósticos Calidad Proveedores | D.P. de Desarrollo de Nuevos Productos | Proyectos de inversión Pronósticos Negociación Liderazgo Trabajo en equipo Productos Máquinas Mercadotecnia Servicio al cliente Ventas Inventarios Inglés | D.P. de Introd'n de nuevos productos |
| 4 | AUXILIAR DE ALMACEN | Liderazgo Inventarios Almacén Abastecimiento Trabajo en equipo Servicio al cliente Máximos y mínimos de Almacén Negociación Evaluación de proveedores Pronósticos Estadística | D.P. de Abasto | Sistema Administrativo Proveedores Calidad Servicio a cliente Negociación Pronósticos Liderazgo | D.P. de Des. De Prov |
| 5 | AUXILIAR DE ALMACEN | Trabajo en equipo Servicio al cliente Liderazgo Estadística Ventas Negociación Inventarios Empowerment | D.P.C.O. | Trabajo en equipo Servicio al cliente Liderazgo Estadística Ventas Negociación Inventarios Empowerment | Coach de Dueños de Proceso de Cumplimiento de Orden |
| 6 | D.P. DE DESARROLLO DE PROVEEDORES | Liderazgo Inventarios Almacén Abastecimiento Trabajo en equipo Servicio al cliente Máximos y mínimos de Almacén Negociación Evaluación de proveedores Pronósticos Estadística | Dueño de Proceso de Abasto | Éstadística Paquetes de estadística Inventarios Pronósticos Procedimientos Sistemas de inventarios Trabajo en equipo Liderazgo Asertividad Empowerment | Coach de Administración de Inventarios |
| 7 | D.P. DE DESARROLLO DE PROVEEDORES | Inventario Ventas Servicio al cliente Trabajo en equipo Empowerment Negociación Productos Maquinaria | Dueño de Proceso de Atención a clientes | Diplomado en Ventas Sistema administrativo Productos y maquinaria Estrategias de venta Pronósticos Negociación Liderazgo Servicio al cliente Calidad en el servicio | Coach de Ventas |

CUADRO DE CONCLUSIONES

Tabulación de respuestas generales

56 respuestas

| Motivadores | |
|---------------------|-----|
| Reconocimiento | 16% |
| Logro | 14% |
| Trabajo en sí mismo | 16% |
| Responsabilidad | 5% |
| Promoción | 7% |

| Factores de higiene | |
|--|-----|
| Supervisión técnica | 5% |
| Políticas de la empresa y administración | 7% |
| Relaciones interpersonales | 10% |
| Sueldos | 13% |
| Condiciones de trabajo | 7% |

Tabulación de respuestas por sexo

Femenino Masculino

24 32

| Motivadores | | |
|---------------------|----------|-----------|
| | Femenino | Masculino |
| Reconocimiento | 13% | 19% |
| Logro | 13% | 16% |
| Trabajo en sí mismo | 13% | 19% |
| Responsabilidad | 7% | 6% |
| Promoción | 4% | 9% |

| Factores de higiene | | |
|--|----------|-----------|
| | Femenino | Masculino |
| Supervisión técnica | 4% | 4% |
| Políticas de la empresa y administración | 13% | 6% |
| Relaciones interpersonales | 13% | 6% |
| Sueldos | 13% | 9% |
| Condiciones de trabajo | 7% | 6% |

Tabulación de respuestas por rango de edad

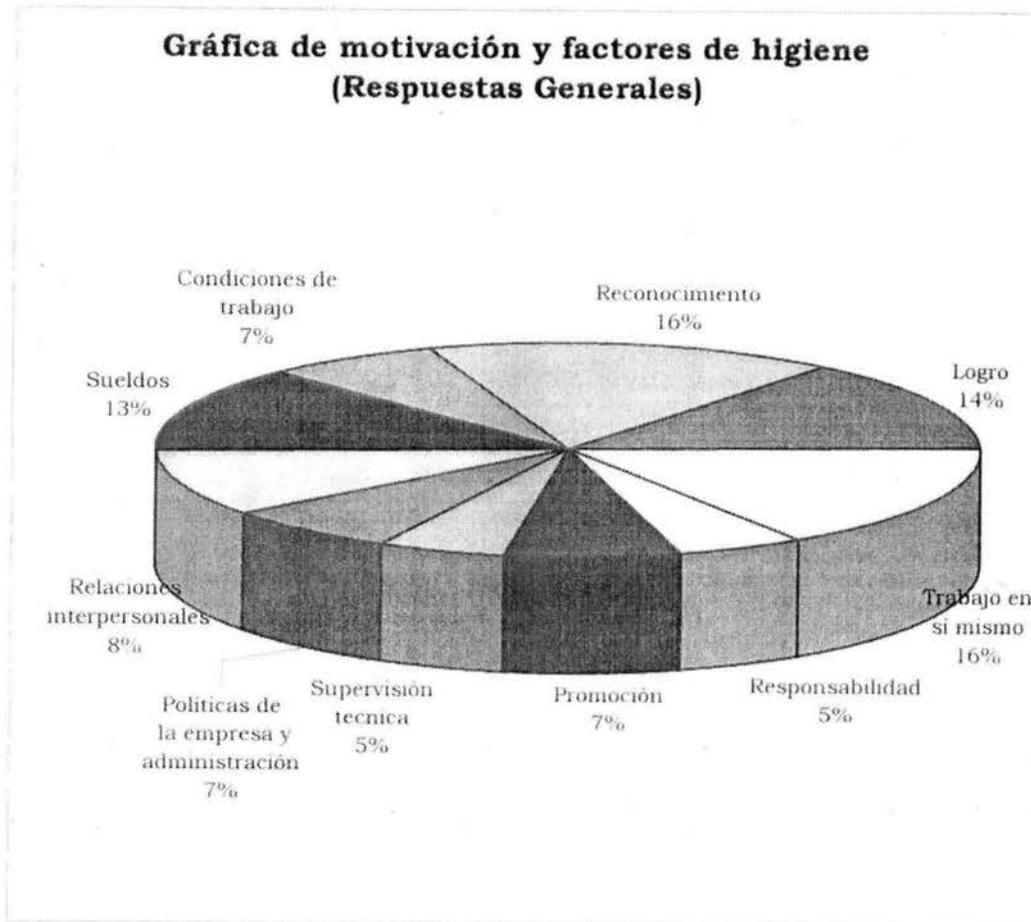
18-25 años 26-40 años

25 31

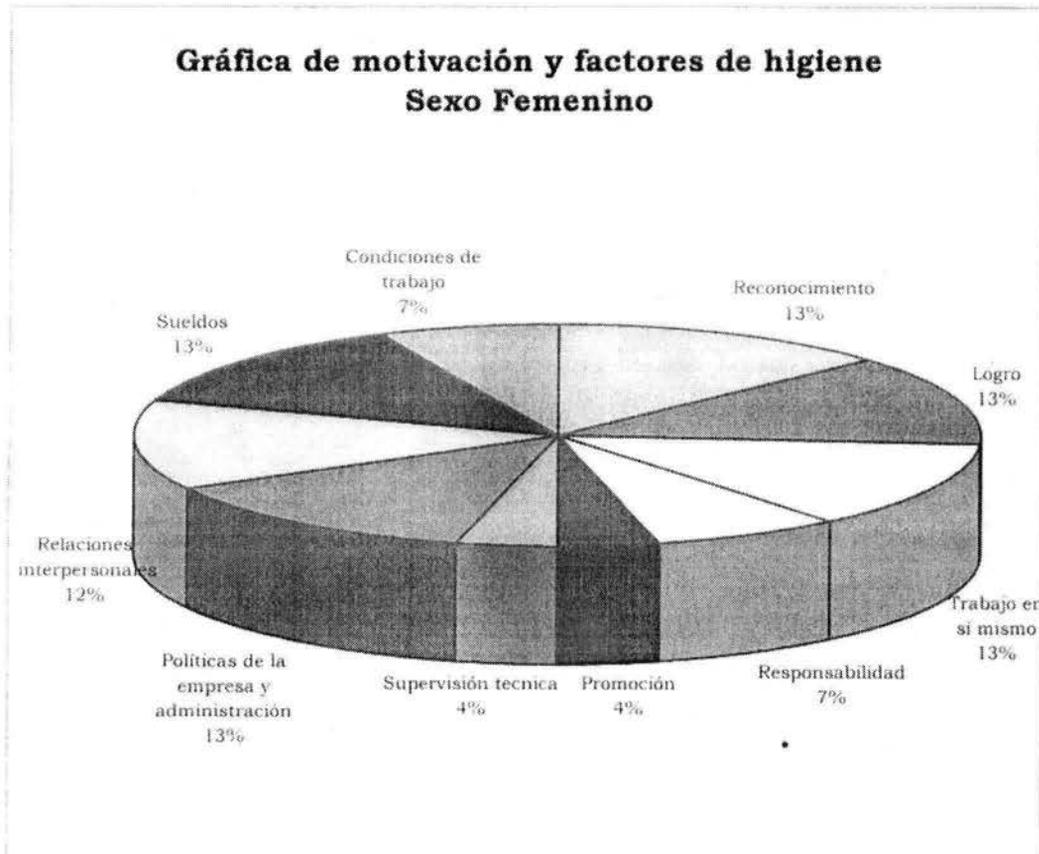
| Motivadores | | |
|---------------------|------------|------------|
| | 18-25 años | 26-40 años |
| Reconocimiento | 16% | 16% |
| Logro | 12% | 13% |
| Trabajo en sí mismo | 16% | 20% |
| Responsabilidad | 4% | 10% |
| Promoción | 8% | 3% |

| Factores de higiene | | |
|--|------------|------------|
| | 18-25 años | 26-40 años |
| Supervisión técnica | 4% | 3% |
| Políticas de la empresa y administración | 8% | 6% |
| Relaciones interpersonales | 8% | 10% |
| Sueldos | 16% | 16% |
| Condiciones de trabajo | 8% | 3% |

Gráfica 1

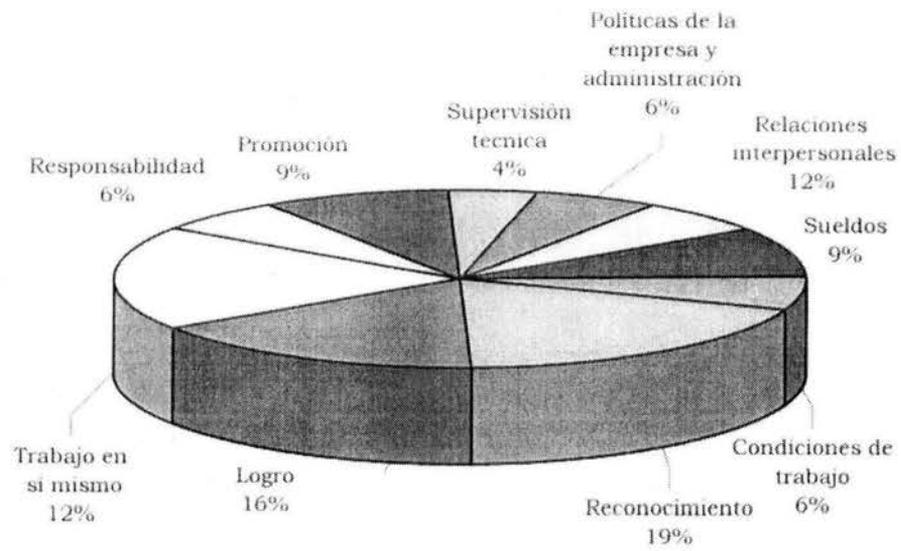


Gráfica 2

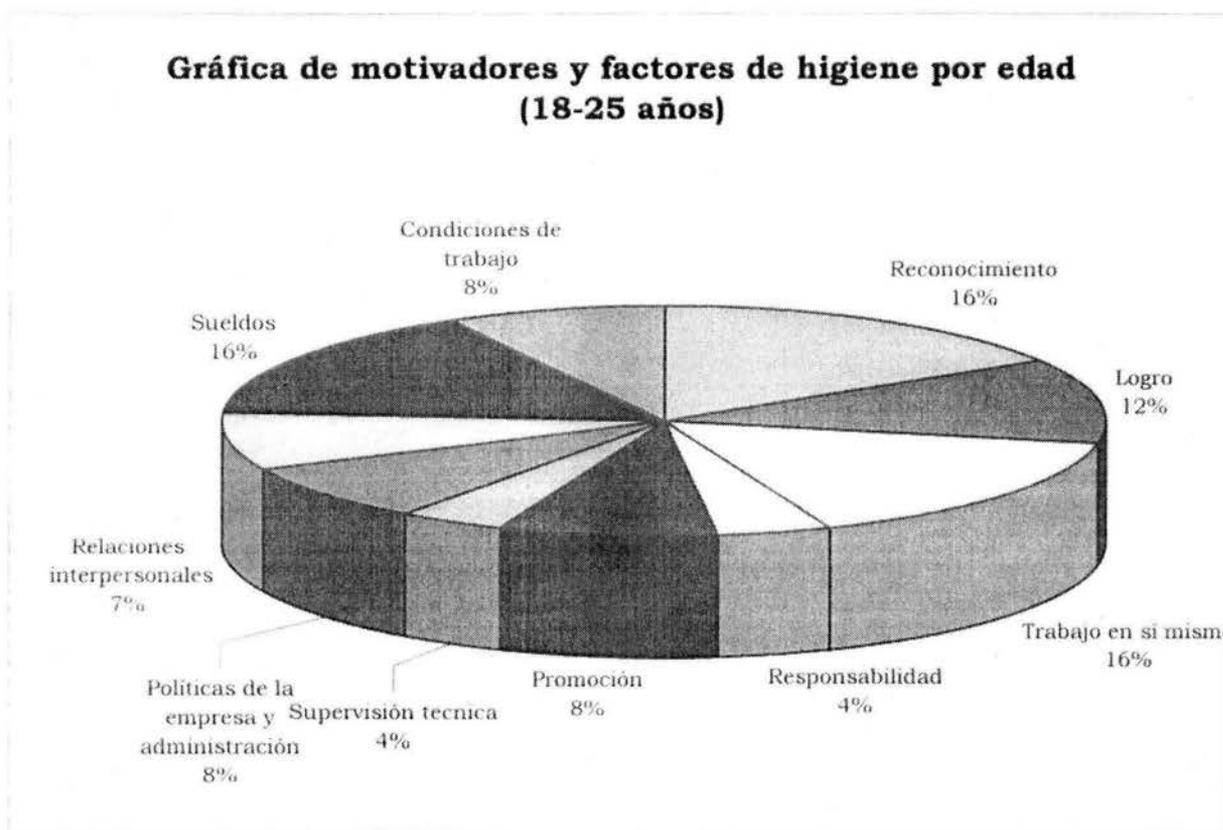


Gráfica 3

**Gráfica de motivación y factores de higiene
Sexo Masculino**

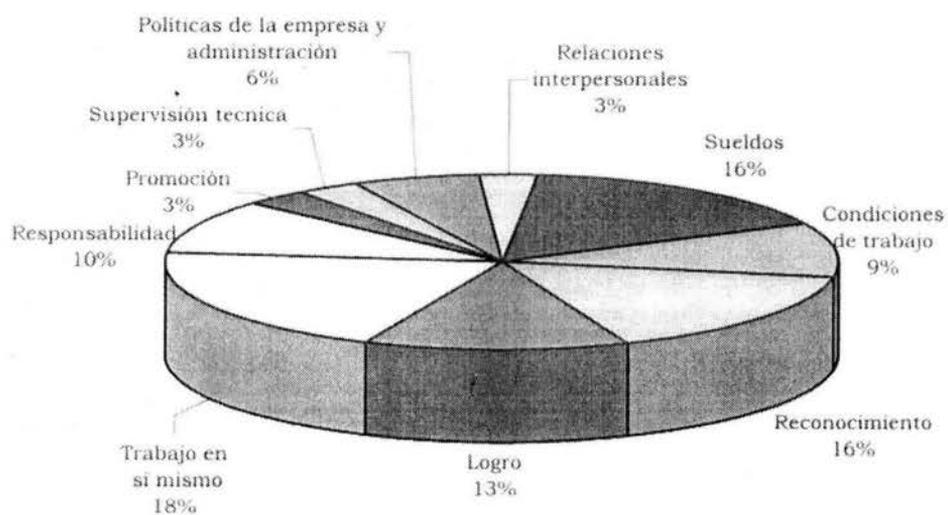


Gráfica 4



Gráfica 5

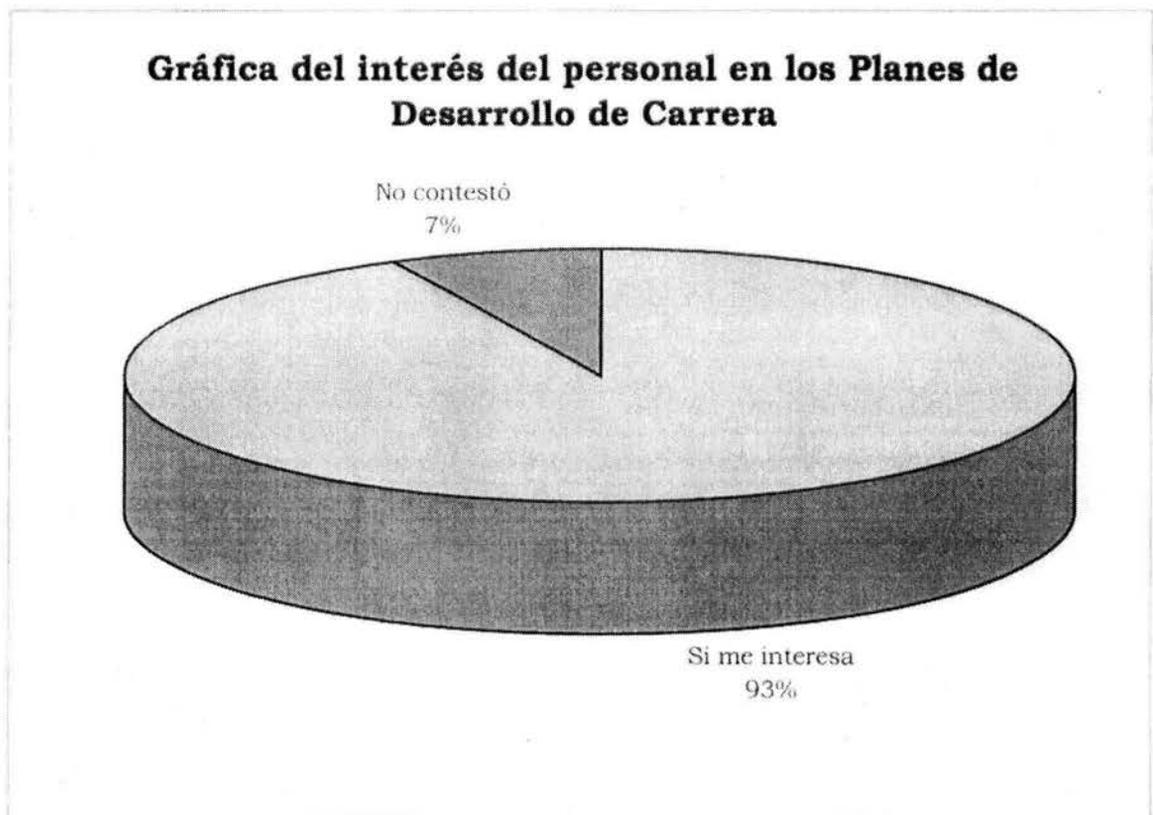
Gráfica de motivadores y factores de higiene por edad (26-40 años)



Tabulación del Interés en el plan de desarrollo de carrera por parte de los empleados

| | | |
|----------------|----|------|
| Si me interesa | 52 | 93% |
| No contestó | 4 | 7% |
| | 56 | 100% |

Gráfica 6





VICERRECTORÍA NACIONAL
ACADEMIA DE
MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Glafira Vázquez Olarra** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

- | | |
|---|------------|
| M.B.A. Mauricio de la Orta Zamora | Presidente |
| M.A. Ma. Magdalena Chain Palavicini | Vocal |
| M.A. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez | Vocal |
| M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz | Vocal |
| M.A. José Miguel Ramírez Ramos | Secretario |
| M.E.S. Abelardo Manzo Benedicto | Suplente |
| M.A. Norma Angélica Rodríguez Vázquez | Suplente |

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 5 de enero del 2004.

El Coordinador del Programa

Dr.. Ricardo Alfredo Varela Juárez