

00673



**Universidad Nacional Autónoma de México**

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

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Facultad de Química**

**Instituto de Investigaciones Sociales**

**Instituto de Investigaciones Jurídicas**

**Examen General de Conocimientos**

**C a s o P r á c t i c o**

**La planeación del potencial humano en empresas  
multinacionales como fuente competitiva**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración  
(Negocios Internacionales)**

**Presenta: Alberto Del Arco Ortiz**

**Tutor (Supervisor  
del caso práctico): Dr. Sergio Javier Jasso Villazul**

**México, D.F., marzo del 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

---

Al Pueblo de México

A nuestra querida Universidad Nacional Autónoma de México y su  
Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de  
Posgrado

Al Dr. Sergio Javier Jasso Villazul Asesor del presente estudio

A los revisores y sinodales, por sus valiosos consejos:

M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez  
M.E.S. Ma.Elena Camarena Adame  
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides  
Dr. Raúl Mejía Estañol  
M.A. José Pablo Licea Arriaga  
Dr. Hugo Rodas Morales

A mis familiares, compañeros y amigos

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

NOMBRE: ALBERTO DEL ARCO

ORTIZ

FECHA: 25-MARZO-2004

FIRMA: 

# Índice

---

	Página
Agradecimientos	i
Indice	ii
Indice de Tablas, Cuadros y Gráficos	v
Resumen	vi
Introducción	1
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Las Ventajas Competitivas y los Negocios Internacionales</b>	<b>6</b>
1.1.- Consideraciones Preliminares	6
1.2.- La Competitividad y el Ser Humano	8
1.3.- Etapas Competitivas	10
1.4.- Actividades de Valor	11
1.5.- Fuentes de Ventaja competitiva	13
1.6.- Competitividad y la Actividad Emprendedora	15
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Los Recursos Humanos como fuente de Ventajas Competitivas</b>	<b>17</b>
2.1.- Fundamentos	17
2.2.- Reivindicación del Ser Humano	18
2.3.- El Papel de los Gerentes	19
2.4.- Cultura Organizacional	20
2.5.- Rasgos Culturales en las Empresas	24
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Características de la empresa multinacional "Alfa"</b>	<b>28</b>
3.1.- Antecedentes	28
3.2.- Perfil Global	29
3.2.1.- Un vistazo a Empresas Alfa	29
3.2.2.- La Corporación	29
3.2.1.1.- Margen de Utilidad de Operación	32
3.2.1.2.- Margen de Utilidad Neta	33
3.2.1.3.- Flujo de Efectivo	34
3.2.1.4.- Retorno de Capital	34
3.2.3.- Estrategia de Negocio	35
3.2.4.- Indicadores Financieros	35
3.2.4.1.- Crecimiento Histórico	35
3.2.4.2.- Indicadores Financieros del 2002	36
3.2.4.3.- Indicadores Financieros al 3er. Trim. 2003	37
3.3.- Filosofía y Código de Ética	37
3.3.1.- Corporativo Internacional	37
3.3.2.- Dirección Empresas Alfa México	38
3.3.3.- Código de Ética y conducta	38
3.4.- Consideraciones Generales	40

	Página
<b>Capítulo 4</b>	
<b>La Planeación del Potencial Humano: Estándares y Evaluación</b>	<b>42</b>
4.1.- Consideraciones Preliminares	42
4.2.- Objetivo	43
4.3.- Principios de la Planeación del Desarrollo	47
4.4.- Estándares de desempeño	47
4.4.1.- Los Pasos del Proceso	48
4.4.1.1.- Bases para estandarizar	48
4.4.1.2.- Proceso de estandarización de rendimientos	48
4.5.- Fijando los Estándares de Desempeño	49
4.5.1.- Tipos de Estándares	49
4.5.2.- Clases de Estándares	50
4.6.- El sistema de Rangos	51
4.6.1.- Concertación Supervisor – Subordinado	51
4.6.2.- Lista de Estándares de Desempeño	51
4.6.3.- Revisión de Estándares	52
4.6.4.- Monitoreo del Proceso	52
4.7.- Requerimientos Estructurales para la Definición de Estándares de Desempeño	53
4.8.- Guía de Desarrollo sobre el puesto	53
4.8.1.- Habilidades Interpersonales	54
4.8.2.- Habilidades Administrativas	55
4.8.3.- Estabilidad de Desempeño	56
4.8.4.- Análisis de Problemas	56
4.8.5.- Toma de Decisiones	57
4.8.6.- Asesoría y Desarrollo (Staffing)	59
4.8.7.- Motivación en el Trabajo	59
4.8.8.- Orientación de Carrera	60
4.8.9.- Conocimiento del Negocio	60
4.9.- Evaluación del desempeño y potencial	61
4.9.1.- Instructivo para el llenado de las formas	61
4.9.2.- Llenado de la Forma	61
4.9.3.- Hoja de trabajo de evaluación del desempeño y potencial	62
4.9.4.- Modelos de redacción	65
4.10.- Principales Reflexiones de la primera parte del plan	66
<b>Capítulo 5</b>	
<b>La Planeación del Potencial Humano: Planeación de carrera y Promociones</b>	<b>68</b>
5.1.- Guía de Planeación de Carrera	68
5.1.1.- Su perfil de carrera pasado	69
5.1.2.- Observando sus Habilidades	69
5.1.3.- Retroalimentación de Otros	69
5.1.4.- Valores del Trabajo y Satisfacción por el Puesto	70
5.1.5.- Identificando sus Anclas de Carrera	71
5.1.6.- Esencias, ventajas y responsabilidades	72
5.1.7.- Planeación de Carrera: Opciones para el futuro	73
5.1.7.1.- Perfil de carrera a futuro	73
5.1.7.2.- Seguimiento	74
5.2.- Modelos de carrera	75
5.2.1.- Rutas de carrera	76
5.2.2.- Experiencia sobre el puesto	76
5.2.3.- Plan estándar de capacitación	77

	Página
5.3.- Manual de perfil de carrera	78
5.3.1.- Consideraciones Preliminares	78
5.3.2.- Como Iniciar su Perfil de Carrera	78
5.4.- Programa de colocación de puestos	81
5.4.1.- Definiciones:	81
5.4.2.- Propósito	82
5.4.3.- Elegibilidad	82
5.4.4.- Publicación	82
5.4.5.- Excepciones	83
5.4.6.- Reclutamiento Externo	83
5.4.7.- Solicitudes	83
5.4.8.- Examinación y Entrevista	83
5.4.9.- Selección	84
5.4.10.- Oferta / Rechazo	84
5.4.11.- Responsabilidad	84
5.4.12.- Formas del Programa de Colocación de Puestos	85
5.4.13.- Preguntas y Respuestas Frecuentes	85
5.5.- Principales reflexiones de la segunda parte del plan	87
Conclusiones	89
Bibliografía	93
Anexo A: Evaluación del Desempeño	96
Anexo B: Perfil de Carrera Pasado	103
Anexo C: Hoja de Trabajo de Análisis de Habilidades	104
Anexo D: Hoja de Trabajo Retroalimentación de Otros	107
Anexo E: Hoja de Trabajo de Valores	108
Anexo F: Perfil de Satisfacción del Trabajo	109
Anexo G: Inventario de Ancla de Carrera	110
Anexo H: Esencias, Ventajas y Responsabilidades	118
Anexo I: Perfil de Carrera Futuro	120
Anexo J: Plan Programado de Desarrollo	121
Anexo K: Estructura de Ruta de Carrera	122
Anexo L: Estructura de Experiencia Sobre el Puesto	123
Anexo M: Estructura del Plan Estandar de Capacitación	124
Anexo N: Forma de Entrada de Perfil de Carrera	125
Anexo O: Anuncio de Colocación de Puestos	129
Anexo P: Solicitud de Colocación de Puestos	130
Anexo Q: Inventario de Historia Personal y Habilidades	131

## Indice de Tablas, Cuadros y Graficos

---

	Página
<u>Capitulo 1</u>	
Cuadro 1.1	Las Megatendencias en los siglos XX y XXI 8
Cuadro 1.2	Las Etapas Competitivas 10
Figura 1.1	Actividades de Valor 11
<u>Capitulo 3</u>	
Cuadro 3.1	Comparativo Empresas Alfa vs Empresas Beta Datos generales 30
Grafica 3.1	Comparativo Empresas Alfa vs Empresas Beta Ventas Mundiales 1998-2002 31
Grafica 3.2	Comparativo Empresas Alfa vs Empresas Beta Utilidad en Operación 1998-2002 31
Grafica 3.3	Comparativo Empresas Alfa vs Empresas Beta Ingreso Neto Básico por Acción 1998-2002 32
Grafica 3.4	Empresas Alfa Margen de Utilidad en Operación 1998-2002 33
Grafica 3.5	Empresas Alfa Margen de Utilidad Neta 1998-2002 33
Grafica 3.6	Empresas Alfa Flujo de Efectivo 1998-2002 34
Grafica 3.7	Empresas Alfa Retorno de Capital 1998-2002 34
Grafica 3.8	Empresas Alfa Margen Bruto de Utilidad 1992-2002 35
Grafica 3.9	Empresas Alfa Utilidad Neta 1992-2002 36
Cuadro 3.2	Empresas Alfa Indicadores Financieros 2002 36
Cuadro 3.3	Empresas Alfa Indicadores Financieros al Tercer Trimestre del 2003 37
<u>Capitulo 4</u>	
Figura 4.1	Proceso de Estándares de Desempeño 44
Figura 4.2	Proceso de Planeación del Desarrollo 45
Figura 4.3	Integración de Planeación Estratégica y Planeación Táctica 49
<u>Capitulo 5</u>	
Cuadro 5.1	Requerimientos de Tiempo para Elegibilidad 82



El presente trabajo tiene por objeto el que mediante la construcción de un puente entre la teoría y la realidad se nutra la idea de que el recurso humano es capaz de convertirse en fuente sostenible de ventaja competitiva para las empresas que hayan decidido reivindicar su figura como principal generador de valor en una organización.

Para precisar esta idea, se sugiere que este aporte que puede hacer el ser humano, tiene una repercusión final que es precisamente el incremento del nivel competitivo para una organización por medio de la creación de valor, de la innovación y la mejora continua que lleve a las empresas a establecer vínculos emocionales con sus clientes internos y externos, para lo cual una adecuada planeación del recurso o potencial humano resulta imprescindible.

La principal conclusión que podemos obtener después de haber revisado el contenido del presente estudio, es que el aporte del recurso humano cuando es desarrollado en el ámbito que mejor domina y gusta dentro de la organización, en un ambiente sano y con perspectivas de crecimiento, constituye una fuerza importante para mejorar la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

Finalmente podemos mencionar que el principal aporte del presente estudio radica en mostrar la forma en la que las empresas materializan sus aspectos filosóficos en sistemas prácticos que constituyan valiosas herramientas de operación, muchas veces es difícil establecer los nexos que unen la teoría y la praxis, es por eso que en muchas ocasiones no se le da la debida importancia al desarrollo de las filosofías corporativas ni al intento de formar culturalmente nuestras unidades productivas quedando estos intentos en palabras vacías, campañas o listas de buenas intenciones ante la disociación existente con la parte operativa. La intención de este estudio ha sido el exponer un ejemplo real donde podamos identificar estos nexos y mostremos que es posible conectarlos y asociarlos a sistemas operativos concretos en beneficio de la salud de nuestras organizaciones, así mismo se llama la atención en aquellos aspectos del plan que a nuestro juicio resultan cuestionables.

A menudo, cuando tenemos la oportunidad de participar en trabajos o investigaciones sobre el esfuerzo que realizan algunas empresas<sup>1</sup> por plasmar en sus sistemas toda su filosofía y creencias, experimentamos un sentimiento de agrado y de satisfacción ya que podemos ser testigos de la construcción de ese puente entre la teoría y la realidad.

Este trabajo versa sobre la construcción de este puente al intentar relacionar 3 focos de atención específicos como son por un lado algunos aspectos teóricos relacionados con la competitividad, la cultura organizacional y diversos elementos del ambiente económico como la globalización, por otro lado proporcionamos un perfil de una empresa multinacional estudiada en este trabajo donde se proporcionan sus principales filosofías y por último la presentación de un plan denominado de potencial humano, mismo que proporciona la parte práctica del estudio.

La estructura del mencionado puente se basa en la relación que existe entre los tres focos de atención descritos, es decir buscamos establecer los vínculos existentes entre las filosofías de una empresa y la forma en la que esta logra diseñar sistemas de trabajo influenciados por ellas en un medio ambiente económico, complejo y cambiante

Así se podría plantear que el objetivo principal del trabajo consiste en presentar un caso de la vida real en donde el aporte que el ser humano hace por medio de su trabajo físico e intelectual constituye una fuerza que contribuye a incrementar la competitividad de la empresa.

En el primer capítulo intentamos definir algunos de los aspectos que consideramos más relevantes de la competitividad empresarial y sus ventajas competitivas, estableciendo la íntima relación que guardan con los negocios internacionales a la sombra de los procesos de globalización económica que imperan en nuestros días, derivados de las nuevas formas de acumulación económica, dichas nuevas formas de acumulación van dirigidas hacia la mejoría y/o creación de nuevos productos o servicios y de nuevas formas organizativas tendientes a satisfacer las diversas modificaciones en los hábitos de consumo, destacando en todo momento el papel que juega el ser humano por medio del trabajo y todo lo que ello implica.

También revisamos en este capítulo algunos aspectos sobre la competitividad, la cual podemos verla como la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente cierto tipo de ventajas, que le permitan alcanzar, sostener y mejorar determinada posición en el entorno socioeconómico, es preciso acotar que aquí estamos hablando de la competitividad general de la empresa no sólo de un producto o servicio, tampoco de un sector industrial ni de una economía regional.

Una empresa es competitiva cuando es capaz de mantenerse duradera y voluntarista en un mercado competitivo y evolutivo, obteniendo un margen de autofinanciación suficiente para asegurar su independencia financiera y los medios de su adaptación, todo esto a partir de su competitividad individual interna.

---

<sup>1</sup> Para efectos del siguiente estudio utilizaremos en forma indistinta el concepto organización para referirnos a empresa, entendiéndose como la unidad básica de desarrollo de actividades mercantiles, industriales y de servicios con fines lucrativos, véase capítulo 3.

Al hablar de competitividad necesariamente debemos recurrir al economista norteamericano Michael Porter, cuyas contribuciones al tema son muy conocidas y han resultado muy útiles para muchas empresas, así haremos una revisión de las etapas competitivas, las actividades de valor y las fuentes de ventaja competitiva, desarrolladas en este capítulo.

El capítulo siguiente, se constituye más bien como un colofón o conclusión del capítulo anterior debido a que en este se sustenta el aporte que dan los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva y la importancia que tienen para la organización como los principales escultores de la cultura organizacional.

La lucha competitiva ha sido tan intensa, que es muy difícil mantener una ventaja competitiva durante un largo tiempo sin que ésta se vea alcanzada o incluso superada por la competencia, de manera que muchas empresas buscan en forma por demás creativa fuentes de ventajas competitivas sostenibles. Actualmente muchas empresas consideran que el ser humano puede ser considerado una fuente de ventaja competitiva sostenible dadas sus características.

El ser humano posee la capacidad de adquirir y/o desarrollar el conocimiento, así como de generar innovaciones, ideas, manifestaciones y se consolida como agente de cambio para las organizaciones

Evidentemente el capítulo expone importantes motivos reivindicatorios para el ser humano dentro de las empresas, destacando un particular interés por el papel que juegan los gerentes o mandos medios en la organización, dónde la gestión del gerente en relación a la creación de un ambiente laboral propicio para el desarrollo del potencial humano debe contemplar una serie de aspectos que lleven a concertar con sus empleados los objetivos y los resultados esperados, permitiendo a sus empleados que los alcancen "a su manera", respetando los valores fundamentales de la organización

Todo el quehacer, orden, métodos, sistemas, comunicación y "forma de ser" de la organización, la lleva a ir construyendo una cultura corporativa propia, misma que definimos como un sistema abierto que le sirve para solucionar sus diversas problemáticas.

Cada empresa desarrolla su propia y muy particular cultura a nivel general, influenciada en gran medida por su origen, su lugar de asentamiento y otros factores ambientales tanto externos como internos, sin embargo la mayoría de las empresas manifiesta una serie de características generales comunes a cualquier cultura y que para fines de este trabajo podemos identificar como "Rasgos Culturales", mismos que también serán analizados en este capítulo.

Con este aporte teórico damos paso a la parte práctica o de relación objetiva del estudio. El capítulo tercero proporciona un perfil del grupo corporativo estudiado, en términos informativos ya que el él nos limitamos a transcribir la información que nos fue proporcionada por el grupo, mismo que prefirió mantener oculta su identidad en atención a sus políticas corporativas.

Entre la información que nos fue proporcionada destaca la relacionada con sus filosofías y código de ética, donde necesariamente surgen aspectos que resultan cuestionables y que mencionaremos en su momento, esta información es muy

importante por su íntima relación con nuestro tema, por otra parte se presentan antecedentes, gráficas y datos financieros y otros que nos permiten conformar un perfil del grupo y conocerlo un poco más a fondo.

Como podremos observar el análisis se realizó sobre un grupo multinacional de primer nivel y líder mundial en algunos productos de su sector, lo cual resultó por demás interesante.

El cuarto y quinto capítulos constan de la presentación de un plan denominado "Planeación del Potencial Humano", mismo que busca conformar una base sólida de administración del recurso humano para proyectar a la empresa hacia el mejoramiento de su competitividad.

Es importante acotar que este plan, al igual que la información del capítulo anterior proporciona estrictamente la visión de la empresa estudiada, la cual transcribimos con absoluta fidelidad, sin embargo y buscando la imparcialidad y objetividad en el estudio se realizan algunos cuestionamientos sobre algunos aspectos que se consideró importante traer a la mesa de análisis.

El Plan de Desarrollo del Potencial Humano, está integrado de siete apartados, mismos que para fines prácticos se dividió en dos partes, la que se revisa en el capítulo 4 denominada : Estándares y Evaluación, que incluye los siguientes apartados:

1. Estándares de desempeño
2. Desarrollo sobre el puesto
3. Evaluación del desempeño y potencial

Estos apartados se implementan e integran de la siguiente forma:

En primer lugar se establecen "Estándares de desempeño" a partir de una concertación entre supervisores y subordinados, para que por escrito consten los estándares de desempeño que constituyen una base de las condiciones que deberán existir cuando un trabajo está bien hecho, estas bases deben incluir medidas específicas en términos cualitativos y cuantitativos de costo y tiempo.

El sistema está diseñado para permitir a los empleados y a sus supervisores construir conjuntamente los objetivos de desempeño para los empleados, basados en los planes anuales del negocio y de cada una de las áreas funcionales.

1. supervisor y supervisado discuten metas
2. subordinado esboza objetivos
3. supervisor y subordinado fijan objetivos
4. subordinados se someten a objetivos finales
5. se conducen revisiones periódicas
6. se revisan resultados finales

En segundo lugar sigue el "desarrollo sobre el puesto" que es una guía que contiene los valores fundamentales de la empresa. Los gerentes y supervisores guían y desarrollan a los subordinados dentro de estos valores para que se dirijan dentro de la compañía impregnados de éstos. Los gerentes alentarán a los subordinados a trabajar con estos valores para que con ellos cumplan sus estándares de desempeño.

El tercer paso es la "evaluación del desempeño y potencial" que son formas de evaluación para calificar el desempeño y el potencial alcanzado por el empleado al

tratar de cumplir sus estándares de desempeño, los gerentes son los que evalúan. Dichas formas van a dar al archivo personal del empleado para ser utilizadas en conjunto con su "perfil de carrera" y los exámenes de oposición cuando éste aspire a otra posición dentro del "programa de colocación de puestos" (paso 7 del plan).

En el capítulo 5 se aborda la segunda parte del plan, denominada: Planeación de carrera y promociones y esta integrada por los siguientes apartados:

4. Guía de planeación de carrera
5. Modelos de carrera
  - a) Rutas de carrera
  - b) Experiencia sobre el puesto
  - c) Plan estándar de capacitación
6. Manual de perfil de carrera
7. Programa de colocación de puestos

En el cuarto paso se da la "guía de planeación de carrera", que es una guía personal de cada empleado para que paralelamente a su evaluación de desempeño y potencial (paso 3) pueda él mismo moldear y planear su carrera dentro de la organización. Está conformado por una serie de herramientas que le ayudarán a autoevaluarse para conocer cuales son sus intereses, habilidades, limitaciones, etc. y hasta donde quiere llegar dentro de la empresa, este paso se debe realizar simultáneamente con el siguiente que son "los modelos de carrera".

"los modelos de carrera" están al alcance de todos los empleados. Son la visión gráfica de cómo ir alcanzando ascensos en los puestos. Con estos modelos el empleado puede conocer e identificar los puestos más acordes a sus habilidades, conocimientos e intereses para programar como llegar a ellos; los "modelos de carrera" constan de tres herramientas: a) "Las Rutas de carrera", que son un mapa con las posibles rutas para alcanzar los puestos; es pues un organigrama en forma de diagrama de flujo donde se pueden ver las diferentes alternativas por dónde ascender b) Las experiencias sobre el puesto que son una matriz donde el empleado puede conocer las responsabilidades y conocimientos que deben tener y aprender para acceder a cada nivel dentro de las distintas áreas funcionales, enfocando a cual de ellas quiere llegar. c) El plan estándar de capacitación, que son recomendaciones de los cursos que podría tomar el empleado para lograr el aprendizaje teórico requerido del puesto que quiere alcanzar.

Así pues con ellos los empleados tienen una idea clara de dónde están y hacia dónde se quieren dirigir.

Posteriormente se efectúa el sexto paso que es el "manual del perfil de carrera" este manual se compone de formas para que los empleados pongan al corriente su currículum vitae, para que cuando aspire a un ascenso de puesto, Recursos Humanos cuente con información al día del individuo. Se usa con la "evaluación del desempeño y potencial" y a los exámenes de oposición cuando el empleado acuda al "programa de colocación de puestos" en busca de avanzar en su planeación de carrera.

Este "programa de colocación de puestos" es el séptimo y último paso del plan, es el compromiso de la compañía para dar a los empleados un ambiente apropiado para hacer su carrera, es un programa para buscar y seleccionar candidatos para puestos abiertos, da al colaborador la oportunidad de desarrollar su carrera y al mismo tiempo sirve a la empresa para hacerse de personal altamente calificado dentro de la organización. También asegura a la gente oportunidades claras y que están siendo

tomados en cuenta. Este programa es el medio para que los empleados avancen a un puesto superior, elevando la productividad y la calidad de la empresa.

El diagrama del proceso de planeación del desarrollo que se verá a detalle en el capítulo 4 (pag, 45), muestra los pasos en la planeación del desarrollo tanto para el empleado como para la organización. Las líneas continuas y las cajas indican la responsabilidad directa para cumplir en un paso en particular, las líneas punteadas muestran donde se debe dar asesoría.

La división vertical referida a la "organización" incluye a supervisores inmediatos, al departamento de Recursos Humanos, líderes, mentores, consejeros y cualquier otra fuente de asesoría y consejo para carrera que esté disponible por la compañía

El diseño del plan permite sugerir el uso de formatos diseñados exprofeso para la mejor aplicación práctica de este, todos los formatos podrán consultarse en los anexos respectivos.

Finalmente la sección de conclusiones presenta aquellas consideraciones finales que tienen el suficiente peso específico para ser las frases que finalicen el estudio, el cual esperamos sea de utilidad para aquellas personas interesadas en el tema o simplemente para aquellas personas que compartan la convicción de que el aporte humano es una herramienta invaluable para aquellas empresas que buscan mejorar sus niveles competitivos.

# Las Ventajas Competitivas y los Negocios Internacionales

Los procesos de globalización han traído consigo una serie de fenómenos que han afectado e influido decisivamente en muchos ámbitos de las sociedades. Por tratarse de procesos esencialmente económicos el impacto que ha generado en las empresas ha sido posiblemente de los más sensibles.

Para las empresas del orbe uno de los principales fenómenos que se han propagado como consecuencia de estos procesos globalizadores, es el de participar sin remedio en una intensa contienda competitiva, en donde la búsqueda de elementos que le permitan generar ventajas para competir es permanente.

Por otro lado se puede observar que este intenso proceso competitivo se da con mayor intensidad en el ámbito internacional, así; en el presente capítulo vamos a desarrollar algunos aspectos teóricos que nos permitan suponer que existe una íntima relación entre la competitividad y los negocios internacionales.

## 1.1 Consideraciones Preliminares

La época actual desde un pasado reciente ha tenido una sola constante: los vertiginosos cambios que han venido a romper viejos esquemas, estos espectaculares cambios han traído consigo un intenso proceso de globalización e interdependencia tanto entre los estados como entre las empresas, todo esto debido fundamentalmente a las nuevas formas de acumulación económica, pues es evidente que el ámbito económico es la parte esencial y determinante en los procesos de cambio de las sociedades actuales.

La orientación de dichas nuevas formas de acumulación van dirigidas hacia la mejoría y/o creación de nuevos productos o servicios y de nuevas formas organizativas tendientes a satisfacer las diversas modificaciones en los hábitos de consumo. Los elementos primarios que conforman e intervienen decisivamente en este nuevo proceso, son las innovaciones tecnológicas que se incorporan a la producción y se interrelacionan con el trabajo, caracterizándose éste último por la incursión de personal altamente calificado y polivalente<sup>2</sup>, así como también por el uso de equipo flexible<sup>3</sup> encausado por nuevos modelos estructurales organizativos.

En la década de los 70's comienzan a gestarse claramente estas nuevas formas de acumulación, las cuales se consolidan y afianzan en el transcurso de los 80's para obtener su máxima proyección y constituirse en la directriz a seguir durante las últimas décadas del siglo XX y principios del nuevo siglo.

---

<sup>2</sup> Aquel trabajador capaz de desenvolverse en diferentes áreas del proceso productivo con alta calidad

<sup>3</sup> También denominado "software inteligente"

A estas nuevas formas de acumulación económica se les denomina intensivas, por el rápido cambio tecnológico y organizativo que instrumentan<sup>4</sup>, y esto es por que no estamos viviendo una 4ª o 5ª revolución industrial, ni una 4ª o 5ª generación de ordenadores o una 6ª de ensambladoras sino una revolución industrial permanente.

La revolución industrial permanente define el paso de las formas de acumulación extensivas a las intensivas, en base a la dinámica de las innovaciones y difusión tecnológica, aunándose a todo ello los sorprendentes cambios políticos sociales mundiales, no olvidemos que el ambiente tecnológico influye en el sistema de innovación en dos niveles reconocidos como redes organizacionales, donde encontramos a clientes, proveedores, competencia, empresas y las redes institucionales donde reconocemos el ambiente de las regulaciones nacionales e internacionales, las características sociopolíticas del país y las características educativas<sup>5</sup>

A decir de un ejecutivo de empresa, antes los cambios relevantes se daban cada 25 años, ahora se dan cada 24 horas, la acumulación intensiva se está colocando por encima y en contraste con la pasada forma de acumulación: la extensiva, basada en la expansión de la producción en función principal del incremento del equipo y la ocupación.

En otras palabras el crecimiento económico se medía en cantidad de producción bruta de un período a otro, de superar una cantidad de producción a otra vía, el incremento de un equipo (grandes maquinarias, extensas fábricas y oficinas, etc.) y de gente ocupada.

El dinamismo de las nuevas formas de acumulación intensiva ha llevado a tal grado la evolución económica mundial, que las empresas ya no pueden circunscribirse a estrechos límites nacionales ni regionales, es por esto que los procesos de integración – desintegración que propenden o inhiben el desarrollo de zonas de libre comercio, (mejor conocido como globalización) ha desatado una terrible competencia por la conquista de nuevos mercados, conformándose como un fenómeno eminentemente internacional.

Es importante considerar que aún y cuando una empresa no tenga intención de conquistar mercados internacionales, con toda seguridad habrá una empresa extranjera que vendrá a conquistar su mercado, la competencia no se busca, está en el ambiente y hoy día es más feroz y despiadada que nunca, baste con analizar el problema que actualmente enfrentan los campesinos del país; la competencia implica mucho de estrategia, planeación e innovación y sobre todo entre empresas multinacionales<sup>6</sup>.

Este contexto ambiental se puede apreciar de mejor manera al observar el cuadro comparativo (cuadro 1.1) propuesto por Chiavenato de las principales tendencias que se manifiestan a través del tiempo.

---

<sup>4</sup> La acumulación intensiva esta basada en el cambio tecnológico acelerado y las reconversiones industriales sucesivas, véase Jeannot (1989; 203)

<sup>5</sup> Ver Jasso (1999)

<sup>6</sup> La aseveración de Rugman en el sentido de que estamos ante un proceso ininterrumpido de ataque y contraataque en el que el ganador de hoy puede ser el perdedor de mañana, está más vigente que nunca, véase Rugman (1995)



**Cuadro 1.1**  
Las Megatendencias organizacionales en los siglos XX y XXI

<b>Siglo XX</b>	<b>Siglo XXI</b>
Estabilidad, previsibilidad	Mejoramiento continuo cambio discontinuo
Tamaño y escala de producción	Velocidad y capacidad de respuesta
Mando y control de arriba hacia abajo	Empowerment y liderazgo grupal
Rigidez organizacional	Organización virtual y con flexibilidad permanente
Control mediante normas y jerarquías	Control por medio de visión y valores
Información secreta	Información compartida
Racionalidad y análisis cuantitativo	Creatividad e intuición
Necesidad de certeza	Tolerancia frente a la ambigüedad
Reactivo y enemigo del riesgo	Proactivo y emprendedor
Orientado hacia el proceso	Orientado hacia los resultados
Autonomía e independencia corporativa	Interdependencia y alianzas estratégicas
Integración vertical	Integración virtual
Enfocado en la organización entera	Enfoque en el ambiente competitivo
Búsqueda de consenso	Competencia constructiva
Orientación hacia el mercado nacional	Enfoque internacional
Ventaja competitiva sostenible	Ventaja de colaboración y reinención de la ventaja
Competencia por mercados actuales	Hipercompetencia por mercados futuros

Fuente: Chiavenato I. (2002 ; 35) Gestión del Talento Humano

## 1.2 La Competitividad y el Ser Humano

Podemos concebir a la competitividad simplemente como la capacidad de competir, en términos personales, contender dos o más personas entre sí aspirando una y otras con empeño a una misma cosa, palabra que desde su propia naturaleza implica una contienda entre dos rivales o competidores, lo cual en principio parece ser una característica inherente al ser humano, quien desde tiempos remotos busca superar a quienes considera sus rivales en muchos ámbitos de la vida.

De esta forma hemos sido testigos de fuertes competencias entre individuos que buscan obtener un recurso escaso o bien los favores o simpatía de otra persona, el logro de una posición de mayor influencia en su grupo o incluso, el liderazgo del mismo.

Desde un punto de vista empresarial involucrando a organizaciones, la competitividad la podemos ver como la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente cierto tipo de ventajas, que le permitan alcanzar, sostener y mejorar determinada posición en el entorno socioeconómico, dichas ventajas radican en su habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc. de los que dispone, mismos de los que carecen sus competidores, o que éstos tienen en menor medida y que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos, características que en gran medida surgen a partir de una competencia individual interna, visto desde una perspectiva sistémica.

Es preciso acotar que aquí estamos hablando de la competitividad general de la empresa no sólo de un producto o servicio, hoy día dadas las características que imperan en el ambiente mundial, una empresa no puede darse este lujo, su única opción es buscar ser competitiva como empresa<sup>7</sup>, "Una empresa es competitiva cuando es capaz de mantenerse duradera y voluntarista en un mercado competitivo y evolutivo, obteniendo un margen de autofinanciación suficiente para asegurar su independencia financiera y los medios de su adaptación<sup>8</sup>"

Según Humberto Lesca, hay que tener en cuenta varios criterios para evaluar la capacidad competitiva de las empresas:

- Tender hacia la calidad total en el servicio prestado al cliente
- Rapidez de reacción
- Capacidad de evolución
- Capacidad de innovación

Otro modelo de estrategia competitiva es el desarrollado por el profesor Michael Porter, de Harvard Business School<sup>9</sup>, quien sugiere que para tener una estrategia competitiva se debe tomar en cuenta no sólo las acciones y reacciones de los competidores directos, sino también los roles de los proveedores, clientes, productos sustitutos, etc.

El profesor Porter define el espacio competitivo como el conjunto de arenas en las cuales un individuo u organización compite. La competencia siempre ocurre con ciertos límites de fronteras a las cuales llamaremos arenas competitivas.

"La competitividad de una empresa se mide por las habilidades que posee, destacadamente en mayor grado que cualquiera de sus competidores<sup>10</sup>"

En cada industria, enfatiza Michael Porter el estado de competencia depende de cinco fuerzas:

- La amenaza de nuevos competidores
- Intensidad de rivalidad de competidores directos
- Presión por productos sustitutos
- El poder de negociación con los clientes
- El poder de negociación con los proveedores

Otro factor importante que debemos destacar es que el elemento común que se ve involucrado en la obtención de competitividad es la información, convirtiéndose en un recurso fundamental de la empresa de hoy, sin dejar de considerar el fuerte problema ético y moral que implica la administración de la información y el conocimiento.

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a ésta incrementar su nivel de

---

<sup>7</sup> Esto nos refiere a su vez a la idea de que una empresa debe buscar la competitividad como un estadio general duradero y abarcando el mayor número de aspectos posibles incluyendo los aspectos éticos y sociales.

<sup>8</sup> Ver Lesca (2000)

<sup>9</sup> El cual a la fecha es el marco teórico más aceptado para el diseño de una estrategia competitiva de una organización, este modelo ha sido sustentado y probado en la industria con resultados verdaderamente sorprendentes

<sup>10</sup> Ver Porter (1991)

competitividad, ahora bien, la efectividad con que se apliquen estos principios determinará el nivel de esa competitividad que la empresa ha alcanzado.

## 1.3 Etapas Competitivas

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro, tal y como se muestra en el cuadro 1.2 cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen, a saber:

Cuadro 1.2  
Las Etapas Competitivas

Etapa	Clasificación	Descripción
I	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
II	Aceptable	Regular nivel de competitividad
III	Superior	Buen nivel de competitividad
IV	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

Fuente: Porter M. (1991) La Ventaja Competitiva de las Naciones

### Etapa I Incipiente

La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente, como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de los dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

### Etapa II Aceptable

Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad, contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

### Etapa III Superior

La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los principios de competitividad, da mayor énfasis a la cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

### Etapa IV Sobresaliente

La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos.

En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Los principios de competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción en ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro de la industria en la que compiten. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

El principal punto de referencia de la empresa, en todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, es la misión del negocio.

## 1.4 Actividades de Valor

Adicionalmente Porter, identifica una serie de actividades comúnmente realizadas por las empresas asignándoles un cierto valor, la identificación de las actividades de valor, requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo: gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de esa misma actividad, por eso es que Porter, sugiere la siguiente clasificación de las actividades de las empresas:

### Actividades Primarias

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, tal y como se muestra en la figura 1.1

Figura 1.1  
Actividades de Valor



Fuente: Porter M. (1997; 55) La Ventaja Competitiva

Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

**Logística interna:** Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

**Operaciones:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.

**Logística Externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

**Mercadotecnia y Ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones y relaciones del canal, y precio.

**Servicio:** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

#### Actividades de Apoyo

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se muestra en la figura anterior. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. El desarrollo tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, fijación de características, pruebas de campo, ingeniería de proceso y selección tecnológica. Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y un monitoreo continuo del desempeño de los proveedores.

**Abastecimiento:** El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los comprados en sí, los cuales incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como activos: maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque estas compras se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

**Desarrollo de Tecnología:** Cada actividad de valor representa una forma de hacer las cosas, sea conocimiento (know-how), procedimientos o equipos del proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, a partir del uso de aquellas para preparar documentos y transportar bienes, a aquellas otras representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas, cuyo desarrollo consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el

proceso. Este desarrollo tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de investigación para apoyar a muchas de estas formas encontradas en las actividades de valor.

**Administración de Recursos Humanos:** La administración de recursos humanos, consta de las acciones implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las funciones de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo y la dispersión de estas puede llevar a políticas inconsistentes, afectando la ventaja competitiva de cualquier empresa, a través de su papel de determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

**Infraestructura de la Empresa:** La infraestructura de la empresa incluye la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de la calidad. La infraestructura, a diferencia de otras actividades de apoyo, soporta normalmente a la cadena completa y no a acciones individuales.

Así surge otra preocupación para las empresas cuando se cuestionan sobre la forma de mantener la competitividad, situación que necesariamente la lleva a la evaluación de sus actividades, pero sobre todo a indagar la fuente o procedencia de esas ventajas y la manera de mantenerlas.

## 1.5 Fuentes de Ventaja competitiva

A decir de Porter la sustentabilidad de la ventaja competitiva depende de tres condiciones:

1. La fuente específica de la ventaja
2. El número de diferentes ventajas competitivas de que dispone una empresa
3. La mejora y perfeccionamiento constantes

En relación a la primera de las tres condiciones vale mencionar que existe una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sustentabilidad, a saber: a) Las de orden inferior, como pueden ser los bajos costos de mano de obra o materia prima barata, las cuales son relativamente fáciles de imitar para los competidores y b) Las de orden superior, como pueden ser las tecnologías, la diferenciación de productos o servicios únicos o singulares, el posicionamiento de un producto o servicios generados por un marketing acertado, acumulado y multimediático y sobre todo las buenas relaciones con clientes a quienes les significara un elevado costo el cambiar de proveedor, estas ventajas se consideran de orden superior ya que son más duraderas.

La segunda condición, se refiere a la dificultad que representaría para una empresa el depender exclusivamente de una ventaja, ya que los competidores centrarían todos sus esfuerzos en anular o superar esa única ventaja.

La tercera y más importante razón de que se mantenga la ventaja competitiva se basa en la mejora y perfeccionamiento constante, tanto de sus productos, procesos, sistemas, como de sus actividades básicas y de apoyo con la mayor velocidad posible y con una movilidad incesante para que se conviertan en un blanco móvil y difícil de imitar<sup>11</sup>.

Mantener la ventaja exige cambios creativos que ayuden a lograr esta meta, de esta forma podemos decir que no existen reglas ni recetas para la búsqueda del mantenimiento constante de sus propias ventajas.

Como pudimos observar a lo largo del capítulo, si una empresa desea mantenerse debe buscar colocarse en niveles de competitividad que le permitan la subsistencia en primera instancia y posteriormente la consolidación en su mercado.

Es indudable que los negocios internacionales no pueden concebirse sin la competitividad, elemento que inyecta vitalidad a la unidad básica de los negocios, "La Empresa"

De lo anterior podemos concluir dos puntos básicos para el desarrollo del presente estudio, por un lado la identificación de la premisa de que la competencia no distingue nacionalidad, dicho de otra forma no es necesario ser una empresa multinacional para enfrentar competencia internacional, lo cual amplía el campo de estudio de los negocios internacionales.

El segundo aspecto se refiere a que, derivado del complejo ambiente, analizado anteriormente, surge la necesidad para cualquier empresa de elevar sus niveles competitivos a fin de mantenerse en la contienda, para lo cual, éstas diseñan una serie de estrategias encaminadas a lograr el ansiado incremento de niveles, así no podemos fijar límites a la creatividad en la búsqueda de ventajas.

Tomando nuevamente una perspectiva sistémica, aun que aquí nos hemos centrado en una perspectiva empresarial, el modelo de Porter se orienta fuertemente a sectores industriales y competitividad internacional, donde propone que un sector se compone de empresas, y que "son ellas, que no las naciones, quienes compiten en los sectores industriales"<sup>12</sup> así pudiéramos sugerir que el sistema competitivo se compone de sistemas empresariales, macrosistemas sectoriales y microsistemas departamentales, la división podría ser mayor al interior o al exterior y de esta forma llegar al nivel de competitividad individual, lo cual posiblemente significaría retornar al origen.

Algo que deberíamos observar es que en cualquiera de las actividades que generan valor está presente la constante participación del elemento humano, "la ventaja competitiva y la razón para ganar puede radicar en ese raro don que tienen algunas compañías para atraer y conservar a personal clave o para capacitar y desarrollar a su personal en todos los niveles"<sup>13</sup> aún y cuando lo anterior pareciera una obviedad a la fecha muchas empresas que buscan incrementar su competitividad, dirigen sus esfuerzos a cualquier dirección menos al potencial humano como fuente de ventaja competitiva, situación que se analizará con mayor profundidad en el siguiente capítulo.

---

<sup>11</sup> La velocidad y el movimiento se constituyen como dos de los valores fundamentales en tiempos de globalización

<sup>12</sup> Ver Porter (1991; 63)

<sup>13</sup> Ver Rothschild (1987 ; 41)

## 1.6 Competitividad y la Actividad Emprendedora

Todos los elementos a los cuales nos hemos referido en las secciones anteriores han proporcionado un nuevo escenario en el cual la actividad emprendedora depende de nuevos esquemas y condiciones que están permeando en todas las organizaciones independientemente de su tamaño, "el poder acumulativo de las megatendencias originó la transformación mas drástica e intensa de todas: la elevación exponencial de la velocidad, la complejidad y la imprevisibilidad del cambio. Las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización"<sup>14</sup>.

Estas nuevas formas de organización están basadas en la creación de una nueva visión del ser humano, ya no visto como un recurso, sino como un ser inteligente, con personalidad propia, habilidades, talentos y conocimiento.

En lo tocante al conocimiento la base del aprendizaje organizacional se da a través de la generación de un conocimiento organizacional, mismo que esta constituido por información y aspectos sensitivos o bien como lo explica Hernández "el conocimiento organizacional lo constituye cierto tipo de datos, ordenados de tal manera que sean significativos, es decir que puedan brindar valiosa información acerca de muchos aspectos de la organización, como pueden ser: fórmulas, cifras financieras, porcentajes de productividad, rentabilidad, etc. (conocimiento explicito) Por muchos años, particularmente en occidente, se consideró que este tipo de conocimiento, era el único provechoso en las organizaciones. Sin embargo en la actualidad, el concepto de conocimiento organizacional es mucho mas amplio, en el se incluye además del anterior, el conocimiento de tipo intuitivo, ideas, corazonadas, formas de pensar y de sentir que conjuntas provocan actitudes, creencias, percepciones, imágenes de la realidad, visión del mundo que nos rodea, ideales y emociones, que resultan de gran valor en las organizaciones"<sup>15</sup> (conocimiento tácito) (Leroy y Ramanantsoa 1997, Quinn, Anderson y Finkelstein 1996)

Todos estos elementos que componen el conocimiento tácito son inherentes y naturales al ser humano y se basan en habilidades adquiridas durante el transcurso del tiempo y debe ser transmitido esencialmente a través de la imitación y la práctica y no necesariamente a través de la educación formal.<sup>16</sup>

Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Universidad de General Sarmiento, y el Banco de Desarrollo del Japón<sup>17</sup> nos da información valiosa para conocer un poco mas de cerca lo que acontece con la actividad emprendedora.

El mencionado estudio incluyó 700 firmas de la Argentina, Brasil, México, Perú, Costa Rica, y mas de 500 del Japón, recabando información acerca de los factores que contribuyen a la actividad emprendedora, así como los principales desafíos y problemas que enfrentan estas empresas.

---

<sup>14</sup> Ver Chiavenato (2002 ; 35)

<sup>15</sup> Ver Hernández (2002 ; 63)

<sup>16</sup> Ver Hernández (2002 ; 63)

<sup>17</sup> Ver artículo "El impulso emprendedor" de la revista Gestión de Negocios (2003 ; 6-14)



Por principio de cuentas se observa que las principales motivaciones que impulsaron a los emprendedores son: el deseo de realización personal, de mejorar sus ingresos y de poner en práctica sus conocimientos, en menor medida hubo empresas que manifestaron la independencia como tal y la contribución a la sociedad; volverse rico fue mencionado por menos de un tercio de los emprendedores.

Al parecer la principal "escuela de empresarios" es el ámbito laboral, fundamentalmente sus experiencias de trabajo anteriores<sup>18</sup>, el ámbito académico no resultó de mucho peso específico, la universidad recibió un reconocimiento mayor aunque fundamentalmente por el aprendizaje del conocimiento técnico específico y en menor medida por su aporte a la capacidad de resolver problemas.

El análisis de los resultados subraya la importancia de los equipos fundadores con capacidades complementarias, la interacción con sus redes de contactos, así como la experiencia obtenida en las empresas en las que trabajaron previamente, son los canales de información más utilizados por los emprendedores para identificar la oportunidad de negocio en la cual basan sus proyectos.

El hecho de que los fundadores tengan su formación en diferentes disciplinas produce que la empresa eleve su nivel de conocimiento organizacional, de esta forma el ser humano como poseedor y difusor del conocimiento se convierte en la pieza fundamental del esquema de las nuevas organizaciones, consolidándose en ellas el concepto de capital humano. "El capital humano es el primer escalón, la fuente de innovación. El dinero habla pero no piensa; las máquinas trabajan mejor que cualquier ser humano, pero no crean. Sin embargo, pensar y crear son activos fijos de los que dependen las empresas de conocimiento. El trabajo rutinario y mal calificado, aun que se haga manualmente, no genera ni emplea capital humano para la organización. Puede ser automatizado y cuando no puede automatizarse, se sustituye con facilidad al empleado que contribuye poco y aprende poco en materia de habilidad y conocimiento. Es fácil sustituir la mano de obra no calificada pero es difícil deshacerse de la inteligencia que genera ideas productivas."<sup>19</sup>

Una vez revisados los aspectos anteriores podemos notar que si las organizaciones están orientando sus energías hacia el capital humano, este juega un papel preponderante en todos los ámbitos destacando aquellos que tienden a mejorar la competitividad de la empresa por medio del conocimiento organizacional, mismo que debe irse integrando a la cultura particular de cada organización.

Las empresas son organismos vivos que se integran de componentes tangibles o estructurales como lo son todos los recursos con los que cuentan, materiales y antiguamente humanos, hoy por hoy el elemento humano debe pasar a formar parte del componente abstracto o super estructural, es decir que se ubica por encima de la estructura y que esta compuesto principalmente por ideas, conceptos y conocimiento.

---

<sup>18</sup> Habilidades operativas, administrativas, de negociación, de trabajo en equipo, y la capacidad de enfrentar riesgos

<sup>19</sup> Ver Chiavenato (2002 ; 41)

### Los Recursos Humanos como fuente de Ventajas Competitivas

La competencia ha sido tan intensa, que es muy difícil mantener una ventaja durante un largo tiempo sin que ésta se vea alcanzada o incluso superada por la competencia, de manera que muchas empresas buscan en forma por demás creativa fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

Actualmente muchas empresas consideran que el ser humano puede ser considerado una fuente de ventaja competitiva sostenible dadas sus características, así muchas de ellas lo consideran su activo más importante, pero ¿cuáles son los factores que debemos analizar para considerar seriamente esto?. A lo largo del capítulo estudiaremos algunos aspectos básicos que nos acercan a dicho argumento por medio del análisis de su forma fundamental de manifestación: La cultura.

#### 2.1 Fundamentos

En la búsqueda de la competitividad se han analizado diferentes factores de los cuales el único componente común e inherente a todos ellos, es la presencia del ser humano en los diferentes niveles de participación, esta afirmación que pudiera ser una obviedad, que al parecer suele pasar desapercibida para muchas empresas que no ponderan adecuadamente el valor que tiene la participación creativa del recurso humano dentro de las organizaciones, no sólo nos referimos a la capacidad de ciertos individuos que destacan en los grupos o la capacidad de algunos altos ejecutivos, que con sus "genialidades" logran resolver complejos problemas, nos referimos al grueso de la población de una empresa, al trabajador común que día a día colabora con su grano de arena para mejorar los sistemas de trabajo.

El ser Humano posee la capacidad de adquirir y/o desarrollar el conocimiento, así como de generar innovaciones, ideas, manifestaciones y se consolida como agente de cambio para las organizaciones, lo cual empata con lo sustentado en el apartado anterior en relación con el mantenimiento de las fuentes de ventaja por medio de la mejora y el perfeccionamiento constante.

En términos de competitividad en primer lugar, es necesario comenzar a pensar en las empresas, no como sistemas mecánicos, sino como organismos vivos que requieren ser cuidados y alimentados de forma especial dependiendo de su estado de salud, vida, antecedentes, antigüedad, etc., este mega organismo está compuesto por el elemento fundamental que es el ser humano, y que al entender de la teoría de fractales constituiría el mínimo componente de ella, el cual posee toda la información relativa al organismo entero, al igual que sucede con la clonación en el caso de las células, en donde a partir de una de ellas es posible recrear al organismo entero, esto puede verse con un fenómeno que se ha venido presentando en nuestro país a últimas fechas, cuando con motivo de reajuste de personal, algún empleado que resultase liquidado en su empresa termina fundando la suya, ofreciendo el mismo servicio que ofrecía cuando estaba empleado, ya que posee todo el conocimiento para hacerlo, incluso las empresas que anteriormente los liquidaron, ocasionalmente terminan por contratarlos como apoyo en épocas de intenso trabajo.

## 2.2 Reivindicación del Ser Humano

Es común pensar que en un mundo como el de hoy caracterizado por la fortísima competencia, como ya se ha comentado antes, las fuentes de ventajas competitivas se hayan explotado suficientemente como para pensar que éstas son sostenibles por tiempo indefinido, la verdad es que cada vez es más difícil encontrarlas, lo cual nos hace caer en la búsqueda permanente de ellas, en este sentido existen empresas que han identificado un denominador común para sostener su crecimiento y desarrollo, este denominador común lo constituye el establecimiento de un vínculo emocional con sus clientes,<sup>20</sup> a través de un vínculo del mismo tipo con sus empleados, como resultado de un proceso de seis pasos que a continuación se expone<sup>21</sup>.

Las empresas deben procurar un ambiente de trabajo propicio a sus empleados en el cual estos tengan la oportunidad de dedicarse a aquello que hacen mejor y que estén comprometidos con la empresa, para lo cual:

1. Se debe identificar los talentos del personal
2. Encontrar la correspondencia justa entre las cualidades de cada individuo y las competencias que un puesto exige
3. Depende de los gerentes incentivar el compromiso emocional de los empleados concertando los resultados esperados del empleado, dejándolo en libertad de poder alcanzarlos de la mejor forma, respetando los valores fundamentales de la organización
4. Se deberá crear una fuerza de trabajo emocionalmente comprometida, cuando los empleados son entusiastas, se encuentran motivados y se consideran tomados en cuenta emiten una sinergia "contagiosa".
5. Lo anterior como efecto dominó sienta las bases para conquistar el compromiso emocional de los clientes por medio de los propios empleados
6. Retener clientes es más rentable que atraer nuevos al generar la lealtad del cliente se producen más ganancias, se da un mayor crecimiento y por ende un mayor valor de mercado<sup>22</sup>

Este proceso reivindica al ser humano en su papel real de "activo más importante de la compañía" frase que suelen utilizar numerosos ejecutivos de diversas empresas, y que en la mayoría de los casos no pasa de ser una frase hecha, demagógica y sin fondo.

Sin embargo hay empresas con resultados halagadores que basan su fuerza competitiva en la creencia de esta frase, así como en una serie de acciones puntuales destinadas a convertir esta frase en realidad.

Tal y como lo mencionan Curt Coffman y Gabriel González Molina en su libro "Follow this path: how the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential"<sup>23</sup> las mejores empresas saben diferenciar perfectamente entre conocimiento, habilidades y talento. El conocimiento comprende la información relacionada con la

---

<sup>20</sup> Esto según Porter (1991; 84) constituye una fuente de ventaja competitiva de orden superior

<sup>21</sup> Coffman C. y Gabriel González en Gestión de Negocios Book Summary 2 (2003 ; 16-17)

<sup>22</sup> Según Reichheld F. en Gestión de Negocios (2003 ; 24), las empresas sólo desarrollan ventajas competitivas sostenibles cuando crean relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas, basadas en la confianza con empleados, clientes y proveedores.

<sup>23</sup> Coffman C. y Gabriel González en Gestión de Negocios Book Summary 2 (2003 ; 19)

ejecución del cargo y todo aquello que se aprende a través de la experiencia. Las habilidades o destrezas por su parte representan el "como hacer" y pueden perfeccionarse por medio de capacitación específica y de la propia experiencia. El talento, por último es el más difícil de definir, algunos piensan que es un don que poseen unos pocos elegidos, pero no es así: todos tenemos un talento, una predisposición natural que nos permite ser muy efectivos en determinados ámbitos o actividades.

Coffman y Molina<sup>24</sup> refieren que Harry Chugani, neurólogo de la facultad de medicina de la Wayne State University, explica que al nacer cada neurona del cerebro emite miles de señales con el propósito de establecer contacto con las demás. A los tres años de vida, cada una de las neuronas de un cerebro (150,000 millones) ha logrado comunicarse con 15,000 células nerviosas. En los siguientes 10 años la red de conexiones de cada individuo se va particularizando: "Los caminos con más tránsito se ensanchan, y los menos utilizados desaparecen". Así, cuando una persona llega a los 15 años de edad, en su cerebro han quedado definitivamente configurados los sistemas que determinan la capacidad de aprendizaje y de adquisición de conocimientos, los mecanismos de respuesta y el "marco" a partir del cual interpreta la experiencia. Esta estructura neuronal define la manera en que cada individuo reacciona frente al mundo, y su predisposición a ciertas actividades; es decir, sus talentos. Si en el cerebro de una persona se han fortalecido las conexiones vinculadas a la comunicación, por ejemplo, tendrá facilidad para traducir los temas complejos en explicaciones simples. Quienes no posean ese tipo de organización neuronal, en cambio, tampoco podrán encontrar las palabras precisas para expresarse y, obviamente, no serán los más indicados para trabajar en puestos de atención al cliente.

Los resultados de estos estudios encuentran aplicación práctica en las empresas: para lograr un desempeño extraordinario, la clave es comprometer emocionalmente a los empleados, ¿el primer paso?, ayudarlos a descubrir sus talentos y ubicarlos en el puesto donde puedan ejercerlos. La importancia de tener en cuenta el aspecto emocional: las mejores empresas crean un ámbito laboral en el cual los empleados se sienten escuchados, tienen oportunidades de crecimiento, reciben el reconocimiento de sus superiores por el trabajo bien hecho y entablan relaciones de amistad con sus compañeros entre otras cosas.

También es importante considerar los siguientes puntos:

1. Detectar a los empleados que tienen el mejor desempeño en cada puesto
2. Averiguar que apasiona a los empleados
3. Observar como se vinculan con otros individuos
4. Preguntarles su opinión sobre el trabajo y sobre las condiciones laborales
5. Procurar brindarles un agradable ambiente de trabajo en forma constante

## 2.3 El Papel de los Gerentes

Finalmente es importante voltear la vista al papel de los gerentes o mandos medios<sup>25</sup>, cuya actuación resulta invaluable para desarrollar el potencial humano y convertirlo en

---

<sup>24</sup> Coffman C. y Gabriel González en Gestión de Negocios Book Summary (2003 ; 18)

<sup>25</sup> El gerente o mando medio es una pieza fundamental en la estructura de la organización en términos de cultura ya que es el enlace entre los niveles altos y bajos de la organización y son ellos quienes dan forma a la cultura de la organización, tema que se profundizará en el siguiente apartado.

ventaja competitiva, así según los estudios de Coffman y González Molina<sup>26</sup>, la gestión del gerente en relación a la creación de un ambiente laboral propicio para el desarrollo del potencial humano debe contemplar una serie de aspectos que lleven a concertar con sus empleados los objetivos y los resultados esperados, permitiendo a sus empleados que los alcancen "a su manera", respetando los valores fundamentales de la organización, dentro de un marco ético y profesional, donde constantemente estén indagando o preguntando a los empleados cuales son las herramientas o equipos que necesitan para hacer su trabajo y relacionarse mejor con los clientes.

Por otro lado definen con claridad los talentos que exige un determinado puesto y seleccionan al individuo que reúne las cualidades necesarias, para lo cual hacen énfasis en las fortalezas de la gente, proporcionando motivación positiva al empleado por el trabajo bien hecho, desarrollando así un interés real por la gente que trabaja con ellos, ayudándoles a reconocer las diferencias entre talento, habilidades y conocimiento, estimulando el desarrollo de sus fortalezas

Otro aspecto que merece especial atención es el de la comunicación organizacional interna<sup>27</sup>, ya que ésta se constituye como el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a alcanzar metas mediante el trabajo conjunto<sup>28</sup>, situación que le da particular importancia a este proceso, para lo cual es importante que el Gerente asuma una actitud participativa con sus empleados, que aliente la amistad entre sus subordinados, a quienes consulta y escucha sus opiniones, proporcionándole retroalimentación oportuna y adecuada.

Es vital que los gerentes ayuden a sus subordinados a encontrar un vínculo entre los objetivos de la compañía y lo que cada uno de ellos valora, así los integran por completo a la dinámica y cultura organizacional que se esté formando en la empresa. Definen claramente lo que entienden por "calidad"<sup>29</sup> y tratan de que sus empleados compartan su visión; en los peores casos los empleados son obligados a solucionar los problemas lo más rápido posible, en los mejores ambientes de trabajo, en cambio, saben que todo ser humano comete errores y que es posible aprender de ellos, por eso los mejores gerentes saben que es su responsabilidad ofrecer un amplio rango de opciones de aprendizaje a su gente y establecer las condiciones para que las utilicen, dejando a su criterio la selección de la alternativa preferida.

## 2.4 Cultura Organizacional

A menudo participamos en charlas sobre problemas específicos "sin causa aparente", mismos que encuentran su explicación en la frase "se debe a aspectos culturales", en tal sentido pareciera que la cultura de un individuo es capaz por sí misma de generarle problemas, si esto fuera cierto, de manera inversa, esa misma cultura sería capaz también de propiciarle ciertos beneficios, siguiendo esta misma línea, es probable que no pueda asignársele a la cultura un juicio de valor, sería tanto como calificar a un individuo simplemente por su apariencia y su forma de ser; tal vez son las

---

<sup>26</sup> Coffman C. y Gabriel González en Gestión de Negocios Book Summary (2003 ; 21)

<sup>27</sup> Parte de la comunicación organizacional que centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan con las tareas encomendadas y en como los canales de información las facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo

<sup>28</sup> Ver Lucas, et.al. (1999; 1-3) pag 103

<sup>29</sup> Una acepción de "calidad" para este caso en particular pudiera definirse como el proceso para reconocer un problema y encontrar su solución.

consecuencias que genera esa particular forma de ser las que nos producen un beneficio o un perjuicio, y es sólo al resultado de esas consecuencias al que podemos asignarles juicios de valor calificando o descalificando la conducta del individuo.

Las primeras nociones que a menudo tenemos de cultura, se refieren a la capacidad de los individuos por acumular conocimientos y experiencias, un uso muy extendido del concepto es el que se refiere al cúmulo de conocimientos y aptitudes intelectuales que posee una persona como resultado de su educación y experiencia. Así se habla de personas cultas o cultivadas, las que tienen y poseen cultura y se les contrasta con aquellos otros que no la tienen o la poseen y por lo tanto son calificadas de incultas. Esta situación ha sido tomada como pretexto para discriminar a individuos que por no tener el mismo cúmulo de información se les descalifica (en la mayoría de las veces simplemente por poseer información diferente), sin entender que, no existe una cultura universal única de la cual se deban preocupar los individuos por lograr acumular la mayor información posible (bajo la pena de que si no lo logran, serán descalificados y tachados de "incultos"), ya que este mismo individuo puede poseer un gran cúmulo de conocimientos adquiridos de otras fuentes y por medio de experiencias diferentes, en tal sentido, podemos destacar que hablar de cultura es hacerlo de las diferentes manifestaciones de los individuos que viven en sociedad, cualquiera que sea ésta, no identificando unas mejores que otras, aunque en este mundo "Globalizado", esta premisa se esté poniendo en duda, parece que existe una tendencia generalizada a estandarizar algunos hábitos de sociedades económicamente más favorecidas con fines globalizadores, entiéndase: "con intereses económicos desmedidos".

La cultura se da y modifica por medio de los individuos pero de los individuos que interactúan en sociedad, es decir, se trata de un fenómeno enteramente social. Según lo que vimos antes, un individuo puede ostentar el tener cultura al haber acumulado información y experiencias, pero ¿de donde obtiene el individuo esta información?, precisamente de la sociedad en la que interactúa, "...La cultura comunica: la compleja conexión misma de los eventos culturales, conduce información para aquellos que participan en estos eventos...Debemos saber muchísimo respecto al contexto cultural, el marco de la escena, antes de que podamos siquiera empezar a descifrar el mensaje<sup>30</sup>." o bien como lo expresa Karl Popper "...El mundo de la cultura es el mundo hecho por el hombre, que a su vez ha hecho al hombre; "en este mundo", dice John Eccles, "el hombre se encuentra inmerso toda su vida, compartiendo la herencia de la humanidad y volviéndose de esta forma ser humano en el sentido más completo<sup>31</sup>."

Lo anterior nos lleva a realizar dos planteamientos, por un lado es evidente que la cultura es un elemento que se da en el terreno de lo social y por otro lado se empieza a concebir a esta como un sistema.

Evidentemente el individuo participa en forma preponderante en el desarrollo cultural de un grupo; sin embargo, es necesario que éste pertenezca a un grupo social determinado, del cual va a absorber todo el conocimiento que le permitirá en el futuro influir de manera más determinante en el grupo social al que pertenece. "...Cultura implica esa conducta humana que se prescribe parcialmente por la colectividad, que crea y sostiene un estilo de vida que no puede ser personal porque es compartido por diversos individuos<sup>32</sup>", así esta refleja la forma de ser y las manifestaciones de un

---

<sup>30</sup> Ver Susman (1987)

<sup>31</sup> Ver Dahrendorf y Antiseri (1998)

<sup>32</sup> Ver Frost (1989)

grupo, dentro del cual cada individuo absorbe en mayor o menor medida los elementos que la componen, pero siempre es en función de estos elementos adquiridos que moldea sus propias manifestaciones, la definición de Hottgets nos clarifica más nuestras nociones iniciales "... Conjunto de creencias valores y técnicas utilizadas en las sociedades humanas para asociarse en su ambiente; los contemporáneos comparten esos aspectos y los transmiten de una generación a otra<sup>33</sup>".

El segundo planteamiento relativo a considerar la cultura como un sistema, se basa en la forma en la que se compone, si partimos del primer componente de ésta vamos a encontrar al individuo, que interactúa con otros, juntos conforman la cultura del grupo; el cual interactúa con otros grupos que tienen su cultura propia o diferenciada, éstos al interactuar entre sí dan lugar a la cultura del país en el que viven, si seguimos esta secuencia veremos que la estructura coincide con la de la teoría de sistemas "... Las diferentes "culturas" existentes en una misma sociedad estratificada están objetivamente situadas unas en relación con las otras, por que los diferentes grupos se sitúan unos en relación con los otros, en particular cuando se refieren a ellas<sup>34</sup>", así podemos observar que no existen culturas aisladas por que todas pertenecen a un mismo sistema (mundo) influyen y son influenciadas, aportan y reciben, pero van dando forma a un estilo propio muy característico ya que la información que reciben la interpretan y la traducen de diferentes formas, según la cultura propia de cada grupo en cada nivel del sistema "...El concepto de cultura que utilizan los círculos académicos de América Latina y el Caribe deriva directamente de la tradición Europea y corresponde a una historia del Estado-Nación, que difiere en la integración de sus componentes de lo que se puede observar en la región<sup>35</sup>" Esto nos clarifica más la idea de que la cultura puede ser concebida como un sistema, incluso como un sistema abierto ya que su integración no se da en forma aislada, está abierta a recibir influencia y a su vez influye en las demás.

Considerando lo anterior es preciso mencionar que estos rasgos distintivos determinan en gran medida la conducta social del grupo, van formando su personalidad y van creando los modelos que les servirán para encarar sus diversas problemáticas " La cultura se puede entender como un juego de soluciones, diseñado por un grupo de personas para identificar problemas específicos propuestos por las situaciones que enfrentan en común<sup>36</sup>". Esto sirve para poder explicarnos como es que diferentes grupos encaran e incluso reaccionan de tan diferente forma a problemas similares, lo cual es hasta cierto punto comprensible si recordamos lo que apunta Rugman cuando identifica ciertos factores clave de la cultura "...La cultura es el conocimiento adquirido del que nos valemos para interpretar la experiencia y producir el comportamiento social, la cultura tiene varios elementos clave como son: lengua, religión, valores y actitudes, costumbres y modales, materiales, estética, educación e instituciones sociales<sup>37</sup>".

Adentrándonos ya en el medio empresarial, la cultura debe concebirse en igual forma, solo hay que adecuarla al pensamiento administrativo, tal y como lo comenta Kenichi Omaha en su libro El Poder de la Triada "A través de múltiples observaciones de estas relaciones corporativas, he podido detectar que las corporaciones tienen de hecho un tipo sanguíneo. Una compañía puede tener sangre tipo A y otra tipo B, cuando se lleva

---

<sup>33</sup> Ver Hodgetts (1989)

<sup>34</sup> Ver Bordieu (1999)

<sup>35</sup> Ver Monsivais (1984)

<sup>36</sup> Ver Frost (1989)

<sup>37</sup> Ver Rugman (1995)

a cabo una transfusión forzada es posible que ambas mueran en el intento. Hay compañías que hablan en términos financieros, mientras otras solo hablan de tecnología. Algunas compañías adoran elaborar planes de negocios súper detallados, mientras que otras – igualmente excelentes – ni siquiera cuentan con un proceso formal de planeación.

Estas diferencias acaban formando lo que se conoce como cultura o personalidad corporativa....Los administradores intermedios son los encargados de conformarla en la organización<sup>38</sup>, aunque aquí habría que pensar que las organizaciones pueden ser excelentes en un momento y espacio determinados, sin embargo, los rasgos culturales pueden determinar a futuro otras consecuencias o resultados que no se tenían planeados, pero que responden a las acciones intencionadas de los ejecutivos de las empresas; es decir según lo apunta E. Carr, para quien "...Hombres pertenecientes a varias tradiciones culturales se han puesto de acuerdo al observar que las acciones de las personas a menudo tienen efectos que no eran esperados o auspiciados por aquellas o por ningún otro individuo<sup>39</sup>" en relación con esto último, cabe resaltar que son precisamente los gerentes medios quienes llevan a costas el desarrollo de los sistemas gerenciales y es por eso que en ellos recae mucho del manejo de la cultura en una organización, con las propias palabras del mismo Kenichi Omahe, pero ahora citando a su libro *La Mente del Estratega* podemos asimilar con mucha mayor facilidad esto "...La cultura de la corporación tiende a reflejar fuertemente la naturaleza de los sistemas gerenciales corporativos, sobre todo en aquellos relacionados con la contabilidad y la evaluación del desempeño. La alta gerencia puede hacer caso omiso de los sistemas, pero los niveles gerenciales medios deben vivir con ellos. Es por ello que el diseño y la implantación de los sistemas gerenciales constituyen una herramienta poderosa pero sutil, para dar la pauta y el tono de la organización por medio de un sistema único y común de valores. Con el tiempo los procesos y sistemas gerenciales tienden a caracterizar y dar forma a la cultura de la corporación<sup>40</sup>".

Es muy importante tratar de integrar los diversos elementos que manejan los autores consultados. Antes de concluir, con este respecto conviene revisar una definición desarrollada por Edgar Schein, en su obra *Organizational Culture and Leadership* "...Un modelo básico de supuestos - inventados, descubiertos o desarrollados por un determinado grupo que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna - que han sido suficientemente bien trabajados como para considerarlos válidos y por consiguiente dignos de ser enseñados a los nuevos miembros del grupo, como la manera correcta de percibir, pensar, y sentir respecto a esos problemas<sup>41</sup>".

De esta forma y teniendo muy cercanas las palabras de Edgar Schein podemos atrevernos o a proporcionar una definición de lo que es Cultura desde el punto de vista organizacional:

La cultura es el sistema abierto de conocimientos, creencias, valores y técnicas comunes a un grupo humano que le proporcionan rasgos distintivos, identidad y personalidad social, que propenden la creación y el desarrollo de modelos de

---

<sup>38</sup> Ver Ohmae (1990)

<sup>39</sup> Ver Dahrendorf y Antisieri (1998)

<sup>40</sup> Ver Ohmae (1989)

<sup>41</sup> Ver Schein (1991)



pensamiento y conducta y que sirven para enfrentar las dos problemáticas básicas de los grupos sociales: las externas o de adaptación y las internas o de integración.

## 2.5 Rasgos Culturales en las Empresas

Cada empresa desarrolla su propia y muy particular cultura a nivel general, influenciada en gran medida por su origen, su lugar de asentamiento y otros factores ambientales tanto externos como internos, sin embargo la mayoría de las empresas manifiesta una serie de características generales comunes a cualquier cultura y que para fines de este trabajo podemos identificar como "Rasgos Culturales"<sup>42</sup>

Rasgo Cultural Orientado al Poder, se da en una empresa en la cual:

- El líder es fuerte, poderoso y carismático para infundir valor y audacia a los débiles, tímidos o confundidos
- Los jefes/líderes cuidan de sí mismos y recompensan y protegen a sus seguidores leales
- El dirigente es sabio y benévolo. Actúa unilateralmente pero en defensa de los mejores intereses de la organización y de sus miembros
- El jefe es demandante, pero justo y muy claro acerca de los requerimientos y recompensa el consentimiento de sus seguidores
- Existen personas sumamente leales, que anteponen los deseos y necesidades de los jefes/líderes por encima de los suyos propios.

Rasgo Cultural Orientado a la Estructura, se da en una empresa en la cual:

- El desempeño individual es juzgado contra descripciones escritas: en tanto los empleados cumplan con los requisitos, están seguros.
- La gente es recompensada por jugar dentro de las reglas y por proporcionar un servicio confiable a la firma.
- La ineficiencia, la incertidumbre y la confusión están generalmente reducidas por objetivos claros, sistemas y procedimientos precisos.
- El abuso personal de poder esta restringido por reglas claras y consistentes que limitan el uso arbitrario de la autoridad
- La autoridad y la responsabilidad sobre tareas y trabajos específicos están definidas claramente y las luchas por el poder se ven constantemente minimizadas.
- Los métodos de trabajo minimizan la variabilidad del desempeño y reducen la necesidad de producir decisiones individuales.

Rasgo Cultural Orientado al Logro o al Reto, se da en una empresa en la cual:

- La gente comparte un sentido de urgencia en lograr ciertos objetivos y valores meritorios; sienten que están trabajando por algo más importante que ellos mismos.
- La gente se siente mejor y más fuerte por ser un miembro del grupo: esto eleva su autoestima

---

<sup>42</sup> La descripción de estos rasgos fue producto de una recopilación de diferentes trabajos de consultoría practicados tanto en la empresa estudiada como en algunas otras.

- La gente logra metas por sí misma, queriendo hacer voluntariamente lo que es necesario hacer
- Las reglas y regulaciones no necesariamente deben ser seguidas en cuanto al modo de hacer el trabajo
- Frecuentemente se realizan intensos, largos, y difíciles trabajos por gente que regala su tiempo sin queja alguna
- Se nota una moral alta, un sentido de "uno para todos y todos para uno" con gran sentido de compañerismo.
- En muchos individuos se da la seguridad de ser "únicos y diferentes" formando una especie de "élite" con mitos y lenguaje técnico comunes y especiales.

Rasgo Cultural Orientado al Apoyo, se da en una empresa en la cual:

- Los individuos se apoyan unos a otros en la realización del trabajo: la cooperación es voluntaria.
- La armonía es uno de los grandes valores de la gente: casi todo mundo quiere asegurarse de que los conflictos estén resueltos y de que todos y cada uno "se encuentran a bordo".
- Los individuos dan su tiempo y su energía a otros: están disponibles, cuidan, escuchan.
- Existe una gran confianza: Los Recursos humanos sienten que están siendo tratados por la organización como personas, individuales e irrepetibles.
- Los individuos se aprecian unos a otros: reconocen abierta y frecuentemente las contribuciones del otro.
- Existe un fuerte sentido de pertenencia: se da la aceptación mutua de las personas que trabajan juntas y por ello les gusta extender su convivencia fuera del trabajo.

Las organizaciones no entran en procesos de cambio para cambiar su cultura, si así lo hicieran estarían cometiendo un grave error, debido a que su objetivo de cambio sería menos concreto, más evasivo y difícil de manejar.

Las organizaciones emprenden el cambio conscientemente porque sus dirigentes quieren lograr mejores resultados, más alto desempeño y mayor satisfacción por trabajar. Cuando los líderes del cambio empiezan a identificar las cosas que la organización tendría que hacer para mejorar su desempeño, la actual cultura puede aparecer como un límite o una barrera para lograr la mejora buscada, la calidad de un producto o servicio requiere siempre de un alto grado de participación del empleado.

En las culturas con rasgos orientados hacia el poder, la gente con mando es muy renuente a tomar iniciativas para cambiar el modo como siempre se han hecho las cosas. Esta actitud cultural se convierte en una barrera contra el éxito de cualquier programa de mejora continua.

Hay dos enfoques para trabajar hacia un cambio de cultura: uno puede ser el de intentar cambiar la orientación del rasgo cultural dominante, por ejemplo, organizaciones centradas en el cliente frecuentemente quieren cambiar de una mezcla de rasgos culturales de poder y estructura a una que enfatice el logro.

El otro enfoque consiste en fortalecer la cultura actual eliminando o disminuyendo aquellos aspectos que no favorezcan el logro de ciertos objetivos o propósitos.

Cambiar la orientación del rasgo cultural predominante generalmente representa los siguientes obstáculos:

- Es difícil de lograr, se requieren cambios profundos en el tipo de valores operantes reales, liderazgo, administración, sistemas de organización, estructuras y sistemas de evaluación del desempeño y de compensaciones.
- Requiere de un tiempo considerable, sus efectos no se ven a corto plazo, tal vez pudieran percibirse después de tres a cinco años, como mínimo.
- El proceso de cambio puede crear disturbio, desorden y tensión dentro de la organización
- El esfuerzo que tiene que hacer toda la organización puede resultar en un sentimiento de dolor y sufrimiento, sobre todo al inicio del proceso y puede ser tan intenso que los líderes decidan abandonar el proyecto antes de obtener frutos alentadores.

Las condiciones requeridas para un exitoso cambio de los principales rasgos culturales son difíciles de obtenerse en la mayoría de las organizaciones por que:

- La mayoría puede pensar "que la organización se está comportando adecuadamente" ya que "siempre lo hemos hecho así"
- Los directores pueden tener serias dudas y reservas para invertir recursos en aprender y cambiar, de modo que se puede caer en el síndrome de "no vamos a hacer nada porque no deseamos estar peor antes de mejorar", dejando de percibir que el cambio es imposible sin aceptar activamente un proceso inicial, inevitable de resistencia, dolor, desorden e incertidumbre
- Los dirigentes del cambio pueden carecer de la suficiente capacidad de influencia y de la libertad necesaria para actuar, y la alta administración puede caer en el error de sostener el proceso de cambio solo verbalmente, como decreto, sin estar dispuesta a involucrarse personalmente.
- Aun que esté reconocido generalmente dentro de la organización eso que "tiene que cambiar", pueden retrasarse excesivamente las decisiones que realmente comenzarían el cambio.
- En muchas empresas y organizaciones escasean los tipos de líderes y dirigentes que encarnan los valores y comportamientos que representan la nueva cultura.
- No existe una "masa crítica" suficientemente significativa de miembros de la organización, con el rango y poder psicológico que los hagan aptos para emprender la tarea, el reto del cambio, ya que, aunque los desean, aún no tienen internalizados los valores de la nueva cultura y aún carecen de fé en ella.

Al parecer actualmente hay una clara tendencia a pensar que las organizaciones que quieren aumentar sus posibilidades de éxito en un mundo cada vez más competitivo, están emprendiendo cambios hacia una cultura menos centrada en el poder y la estructura.

Las macro tendencias favorecen culturas cada vez más orientadas hacia el logro y hacia el apoyo. La clave para lograr ese cambio consiste en reducir el temor y la ansiedad que son endémicas en las culturas del poder y la estructura, posiblemente la tendencia más poderosa se ejerce en el sentido de centrar la vida organizacional en valores universales.

Cuando las empresas cambian hacia una mayor apertura e involucramiento de sus recursos humanos, encuentran a la gente temerosa de tomar iniciativas, debido a que

en el pasado ha sido castigada la acción independiente, especialmente cuando las iniciativas no fueron exitosas.

La gente puede sentirse también temerosa, con alguna razón, por la amenaza de perder la seguridad que ofrece un sistema altamente estructurado, donde los criterios para el éxito están bastante claros y son rutinarios.

Es difícil reducir el temor durante un cambio de cultura, debido a que los recursos humanos son requeridos a tomar riesgos y fallarán irremediablemente al principio en sus intentos por hacer las cosas de otra forma nueva.

Se requerirá de una paciencia infinita de parte de los dirigentes, por si fuera poco, debido a que ellos también han estado bajo tensión y ansiedad acerca de los resultados, frecuentemente retornan al estilo identificado como obstáculo para lograr mayor efectividad, calidad y productividad.

Para muchos la idea puede ser demasiado abstracta y evasiva para ser significativa, por ello es mucho más efectivo el proponer e identificar pequeñas pero sensibles mejoras en procesos que beneficien a los tres grandes elementos de la organización: Clientes, Accionistas y Recursos Humanos, para que de un mejor desempeño concreto se deriven nuevas formas de trabajar y así se estimulen cambios culturales que le permitan a la gente el ir haciendo las cosas de diferente manera, pero esto es básicamente un reto de liderazgo.

### Características de la Empresa Multinacional Alfa

Con absoluto respeto a las políticas de la empresa estudiada y en atención a su solicitud de permanecer en el anonimato, vamos a proporcionar los datos generales más importantes de ella obviando su identidad y cambiando algunos de los datos que pudieran ayudar a inferir su nombre.

Asimismo y por razones prácticas de aquí en adelante vamos a referirnos a nuestra empresa estudiada con el nombre ficticio de Empresas Alfa

#### 3.1 Antecedentes

La historia de Empresas Alfa, comienza en la Ciudad de Nueva York en los Estados Unidos de Norte América cuando a principios del siglo XIX los primeros productos de aseo personal y del hogar se comienzan a envasar en esa ciudad.

Desde los primeros años Empresas Alfa comienza a posicionarse como líder de su mercado y ante su éxito, algunas empresas competidoras de la industria empiezan a ser absorbidas por Empresas Alfa, es decir, se convierte en un grupo corporativo<sup>43</sup>

Ante su inminente crecimiento, la empresa comienza a traspasar fronteras llegando a los primeros países de los más de 200 que en la actualidad cuentan con la presencia de Empresas Alfa<sup>44</sup>, así en 1925 llega a México buscando abrir este mercado con sus innovadoras propuestas que en materia de higiene y cuidado del hogar empezaban a popularizarse en diversos puntos del planeta, como resultado de los cambios introducidos en los estilos de vida.

En muy poco tiempo, debido a que la competencia de la época ofrece artículos sin marca, de fabricación casera y con muy pobre distribución, los productos de Empresas Alfa se ganan un lugar en los comercios de las grandes y pequeñas ciudades, posicionándose como los mejores en su clase en todo el país.

En 1932 comienza la producción de los productos líderes en las instalaciones de Empresas Alfa México.

Entre 1932 y 1950 Empresas Alfa se caracteriza por sus constantes innovaciones en sus productos.

Para 1950 ya con 25 años de haberse inaugurado en nuestro país inauguran sus nuevas y más grandes instalaciones comenzando así la fabricación de una amplia variedad de productos, misma que se lleva a cabo con la más avanzada tecnología del momento.

---

<sup>43</sup> El grupo corporativo es un conjunto de empresas relacionadas con vínculos de propiedad o control, vease Torres y Jasso (2004)

<sup>44</sup> A pesar de estar integrado como grupo corporativo para efectos del presente estudio lo identificaremos como Empresas Alfa, situación similar a la de la vida real donde también conserva el nombre empresarial

Entre los años de 1950 y 1960 la compañía realiza un gran número de nuevos lanzamientos apoyados todos con las mejores campañas publicitarias sustentadas en programas de radio y televisión.

Desde los 60's y hasta nuestros días la compañía consolida su liderazgo e inaugura dos plantas más, una como resultado de la absorción de una empresa y otra como producto de su propia visión de negocios, caracterizándose ésta última por lo moderno de sus instalaciones y por la gran capacidad de su planta, compitiendo con éxito entre las más grandes de América Latina en su tipo, donde la automatización y la robótica juegan un papel muy importante.

En 2000 Empresas Alfa cumple 75 años en México y como parte de su compromiso asumido con el país une esfuerzos con la Secretaría de Salud para llevar a buen término proyectos conjuntos para el cuidado de la salud y la higiene de la población, donando aparatos y sofisticados equipos a las comunidades más marginadas del territorio nacional. Estas acciones se llevan a cabo desde el 2002 y continuarán durante el tiempo que sea posible

## 3.2 Perfil Global

### 3.2.1 Un Vistazo a Empresas Alfa

- Empresas Alfa es una compañía de productos de consumo de 9.3 billones de dólares que sirve a la gente alrededor del mundo con la filosofía de contribuir a que la vida de sus clientes sea más sana y más agradable.
- Empresas Alfa es una corporación verdaderamente global que opera en más de 200 países, donde el 70% de sus ventas proviene de sus operaciones internacionales.
- Empresas Alfa es líder mundial en muchos de los productos que fabrica.
- En Empresas Alfa la dirección se basa en la fijación de políticas, principios y valores que guían nuestros procesos de negocio para lograr la mayor satisfacción de nuestros accionistas, de nuestros empleados y de nuestros consumidores.

### 3.2.2 La Corporación

La larga historia de alto desempeño de Empresas Alfa proviene de una absoluta atención sobre la esencia de nuestros negocios globales: El cuidado de la higiene personal, El cuidado de la higiene del hogar y el cuidado del trabajo en equipo a nivel mundial, esto en combinación con una exitosa estrategia financiera a nivel mundial.

Alrededor del mundo Empresas Alfa ha incrementado consistentemente su margen bruto de utilidad, mientras, al mismo tiempo reduce costos en orden de encontrar iniciativas de crecimiento, que incluyen el desarrollo de nuevos productos y el incremento en gastos de mercadotecnia, estas acciones han generado en respuesta grandes utilidades.

Los directivos de Empresas Alfa están dedicados a incrementar la participación en el mercado en todos sus productos, logrando el liderazgo mundial en muchos de ellos.

Precisamente en el ámbito competitivo a nivel mundial, Empresas Alfa disputa el liderazgo con una sola empresa a la cual llamaremos Empresas Beta, aprovechando su condición de pioneras en su sector, "En un considerable número de sectores, aquellos que dieron los primeros pasos mantuvieron su posición durante décadas. Las compañías alemanas y suizas de colorantes (Bayer, Hoescht, BASF, Sandoz, Ciba y Geigy, que más tarde se fusionarían en Ciba-Geigy) han mantenido sus posiciones de líderes internacionales desde la primera guerra mundial. Empresas Beta y Empresas Alfa han sido líderes internacionales en su sector desde el decenio de 1930<sup>45</sup>". Bajo los lineamientos de la planeación estratégica sabemos que a nivel producto el liderazgo es alterno entre ambas empresas, sin embargo a nivel empresa, grupo corporativo o centro de utilidades, como se le quiera llamar,<sup>46</sup> los resultados favorecen a Empresas Beta, tal y como se puede observar en los siguientes gráficos en donde seleccionamos algunos indicadores financieros de competitividad.

Retomando el comentario anterior en donde se habla de la importancia de ser el primero, observemos el siguiente cuadro 3.1, el cual muestra el año de inicio de operaciones y la posterior penetración a diferentes países con sus respectivas líneas de productos.

Cuadro 3.1  
Comparativo Competidores Directos  
Datos Generales

	Empresas Alfa	Empresas Beta
Año de Inicio de Operaciones	1901	1837
Número de Marcas de Productos	190	300
Penetración Internacional (Número de Países)	200 países	140 países

Fuente: Información proporcionada por la empresa

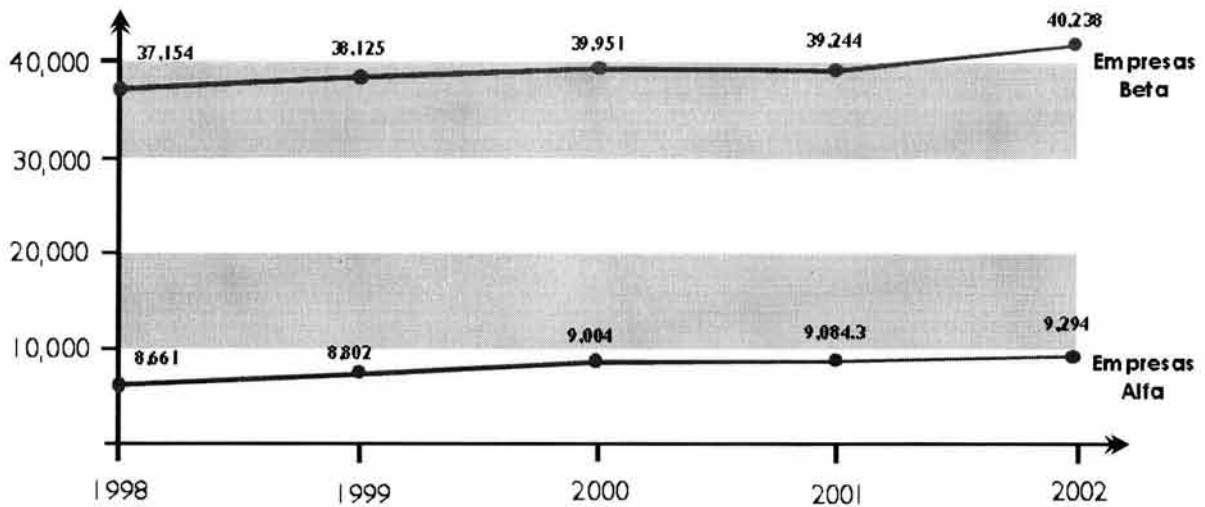
Observamos que predomina el principio que favorece a la empresa pionera, al menos en dos rubros, ya que Empresas Alfa muestra una mayor penetración internacional.

En lo referente a las ventas Netas Mundiales observemos la gráfica 3.1 la cual indica la superioridad absoluta en este rubro de Empresas Beta, con lo cual podemos imaginarnos la diferencia en el tamaño de las empresas, y la participación en el mercado de ambas, sin embargo no por ello Empresas Alfa deja de ser competitiva ya que guardando proporciones, podemos observar que Empresas Alfa conserva a lo largo de la serie de tiempo una tendencia de crecimiento continuo e ininterrumpido, no así Empresas Beta quién presenta un decremento en el 2001.

<sup>45</sup> Ver Porter (1991 ; 81)

<sup>46</sup> En términos de planeación estratégica, no se distingue diferencia en los términos los cuales están referidos a la totalidad de empresas que conforman a un grupo identificadas o distinguidas bajo un mismo nombre o razón social

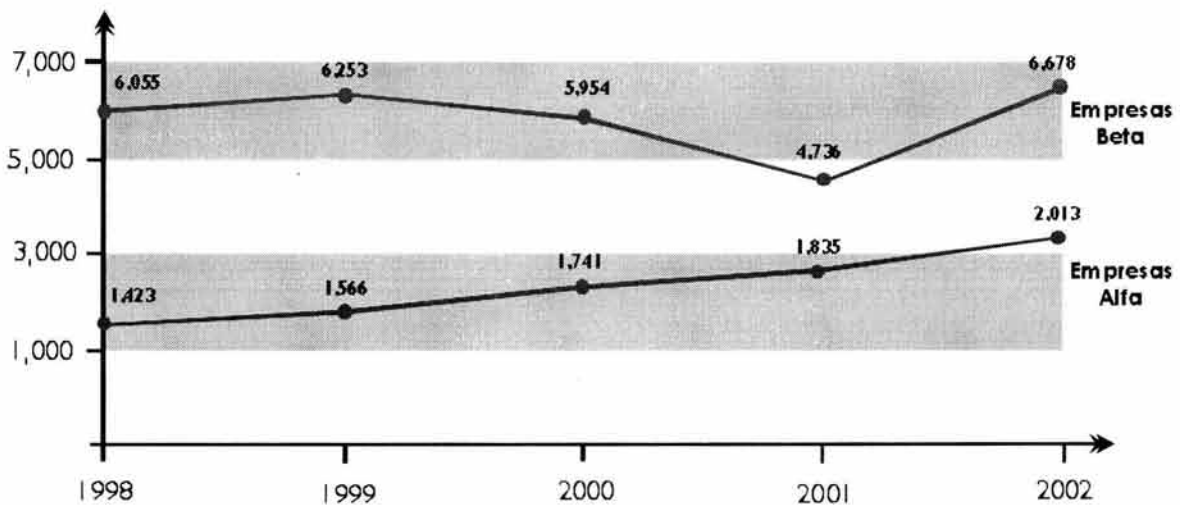
Gráfica 3.1  
Comparativo Competidores Directos  
Ventas Netas Mundiales 1998 – 2002  
(millones de dólares)



Fuente: Información proporcionada por la empresa

El fenómeno comentado en la gráfica anterior repercute con mayor intensidad en otros indicadores de competitividad, como lo es la utilidad en operación (ver gráfica 3.2), en donde Empresas Alfa incrementa notablemente su tendencia de crecimiento, mientras que Empresas Beta hace más evidente su decremento que en este rubro específico se repite en dos años consecutivos 2000 y 2001, aunque su recuperación es igualmente notable para el 2002

Gráfica 3.2  
Comparativo Competidores Directos  
Utilidad en Operación 1998 – 2002  
(millones de dólares)

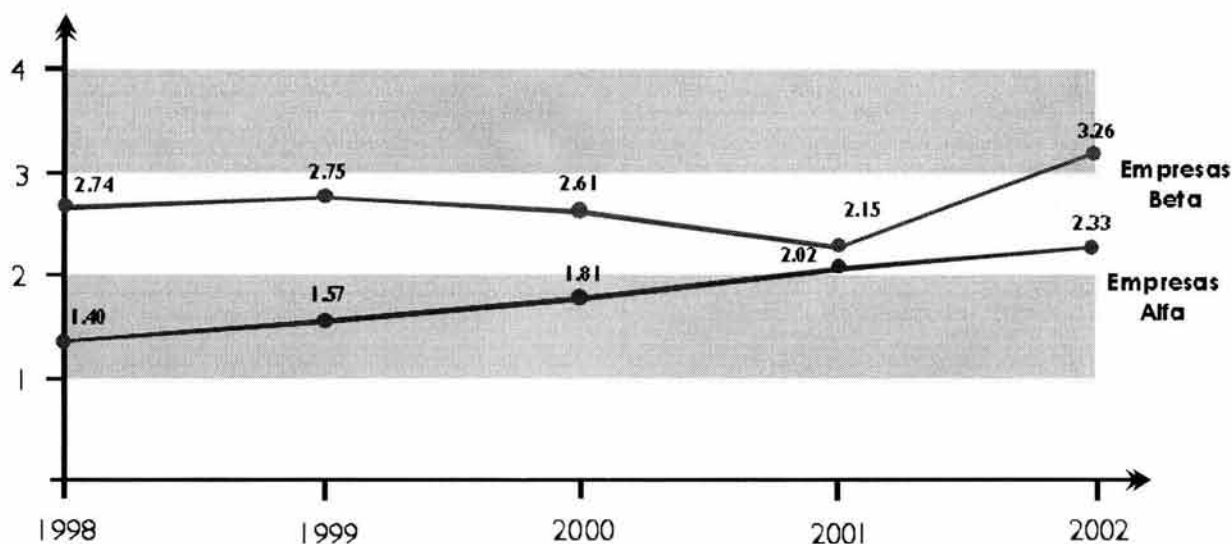


Fuente: Información proporcionada por la empresa



Finalmente y considerando el compromiso que las empresas sostienen con sus accionistas presentamos otro indicador, el ingreso neto básico por acción (ver gráfica 3.3) que representa la ganancia que las empresas le están dando a sus accionistas por cada acción que posean.

Gráfica 3.3  
Comparativo Competidores Directos  
Ingreso Neto Básico por Acción 1998 – 2002  
(dólares)



Fuente: Información proporcionada por la empresa

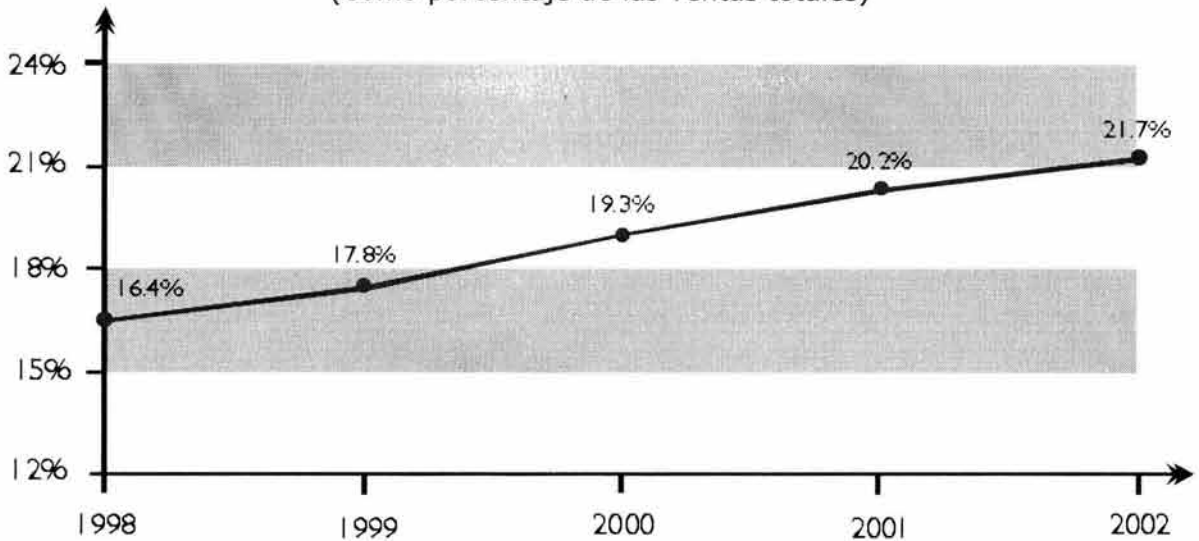
Así, podemos darnos cuenta que aún respetando las debidas proporciones, la alta competitividad de Empresas Alfa queda de manifiesto al observar su constante tendencia de crecimiento en los diferentes indicadores de competitividad, el hecho de no ser el líder absoluto del sector no implica que no se puedan tener altos niveles de competitividad.

A continuación revisaremos algunos otros indicadores financieros que nos permiten conformar un perfil de la empresa para conocerla mejor, tomando series de tiempo idénticas y en algunos casos más amplias que incluso pudieran considerarse históricas y en las cuales se puede apreciar las tendencias de crecimiento que se mencionaron anteriormente.

### 3.2.1.1.- Margen de Utilidad de Operación

La siguiente gráfica ya con datos exclusivos de Empresas Alfa, podemos observar la tendencia a la que hacíamos mención en la sección anterior la cual es siempre creciente. Los resultados de este rubro particular están en proporción directa con la robusta posición financiera de la empresa. Durante los últimos 5 años este ítem se ha incrementado de un 16.4% a un 21.7% de las ventas. (ver gráfica 3.4)

Gráfica 3.4  
 Empresas Alfa: Margen de Utilidad de Operación 1998-2002  
 (Como porcentaje de las ventas totales)

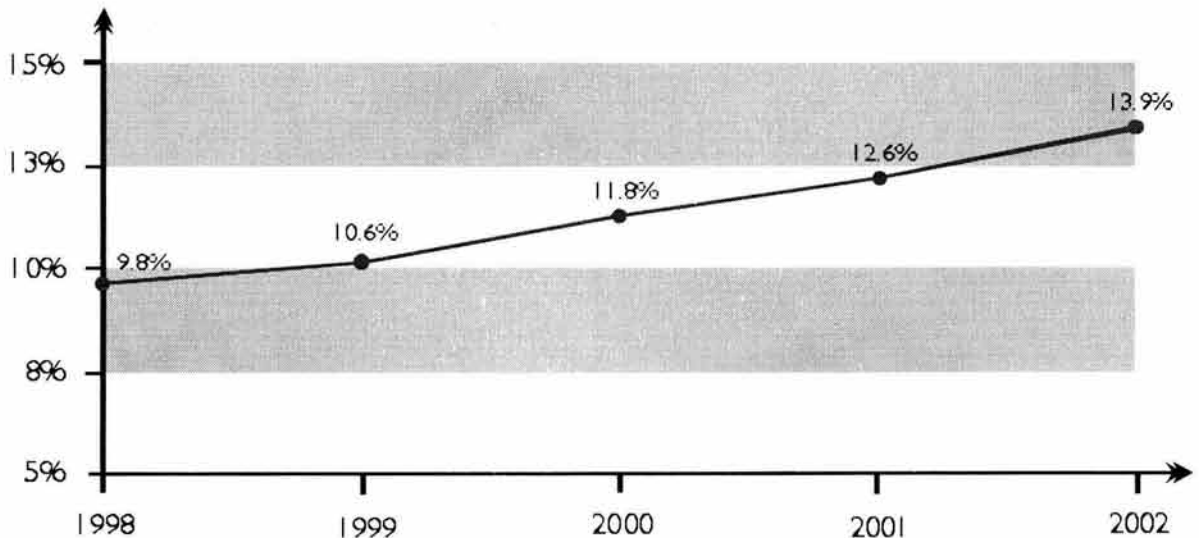


Fuente: Información proporcionada por la empresa

### 3.2.1.2.- Margen de Utilidad Neta

Esta gráfica muestra que la empresa sigue con su tendencia creciente, aún y cuando este indicador incorpora otras variables, el margen de utilidad neta se ha incrementado históricamente de un 9.8% a un 13.9% de las ventas (ver grafica 3.5) lo cual habla de una disciplina y orden financiero y económico.

Gráfica 3.5  
 Empresas Alfa: Margen de Utilidad Neta 1998-2002  
 (Como porcentaje de las ventas totales)

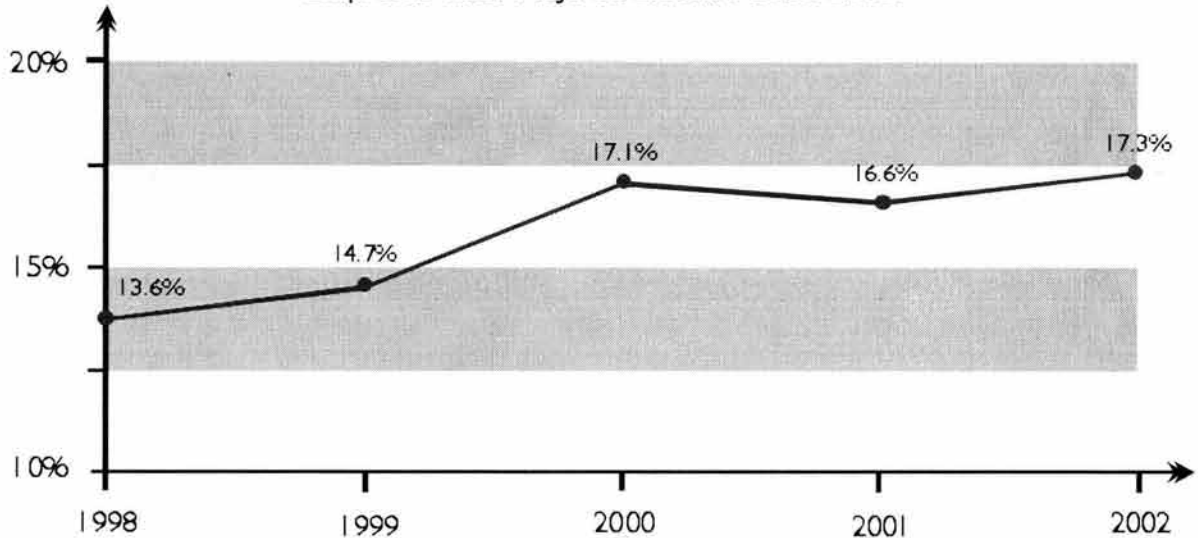


Fuente: Información proporcionada por la empresa

### 3.2.1.3.- Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo de las operaciones se ha incrementado de un 13.6% a un 17.3% de las ventas (ver gráfica 3.6) mostrando que Empresas Alfa cuenta con un respaldo económico constante que se va incrementando a través de los años, a excepción del 2001, lo cual nos habla de un requerimiento constante de recursos a fin de mantener su competitividad.

Gráfica 3.6  
Empresas Alfa: Flujo de Efectivo 1998-2002

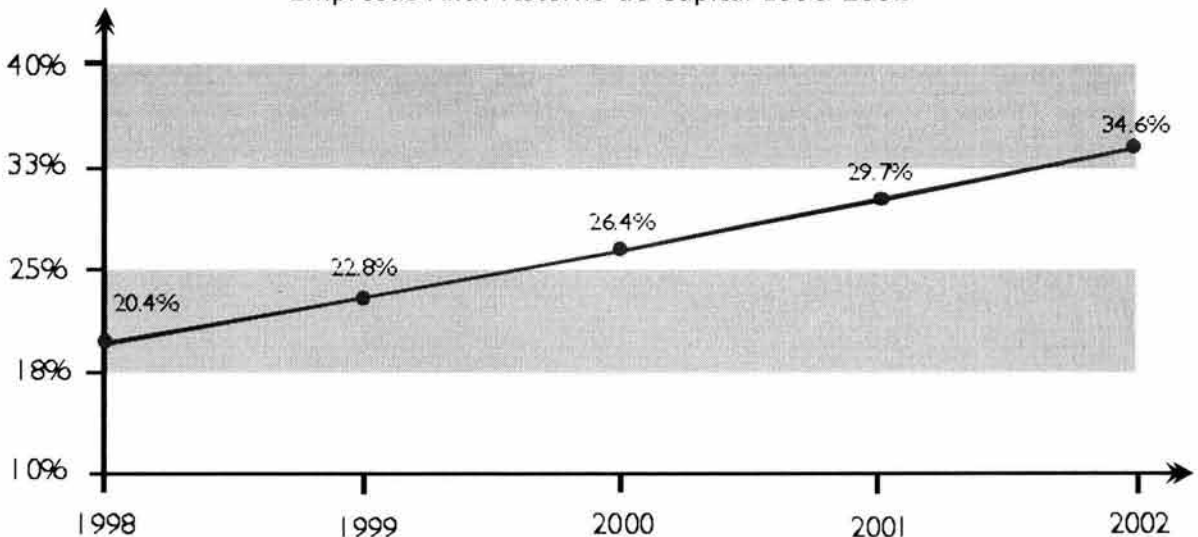


Fuente: Información proporcionada por la empresa

### 3.2.1.4.- Retorno de Capital

Esta gráfica es importante en términos de los intereses de los accionistas, ya que estos están recuperando un porcentaje cada vez mayor de su inversión en un menor tiempo, el retorno de capital se ha incrementado de un 20.4% a un 34.6% (ver gráfica 3.7)

Gráfica 3.7  
Empresas Alfa: Retorno de Capital 1998-2002



Fuente: Información proporcionada por la empresa

### 3.2.3 Estrategia de Negocios

Nuestra estrategia de negocios está basada en una cuidadosa planeación estratégica, bajo el sistema de definición de centros estratégicos de negocios que reportan a un centro de utilidades diseñando estrategias de negocio específicas para cada centro, compartiendo una visión de absoluta atención sobre la esencia de nuestros negocios globales: El cuidado de la higiene personal, El cuidado de la higiene del hogar y el cuidado del trabajo en equipo a nivel mundial.

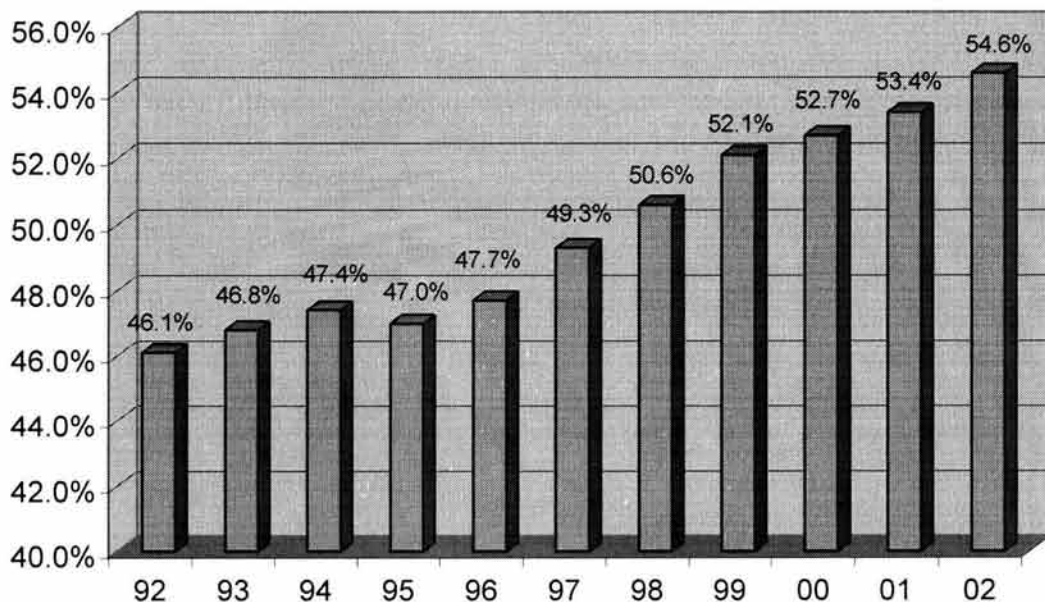
Asimismo todas nuestras estrategias se basan en la adecuada utilización del recurso máspreciado de la empresa, el elemento humano, para lo cual es preciso convertir a la compañía en el mejor lugar para trabajar.

### 3.2.4 Indicadores Financieros

#### 3.2.4.1.- Crecimiento Histórico

A lo largo de nuestra historia y como resultado de nuestra estrategia de negocio y de nuestra eficiencia operativa el **margen bruto de utilidad** ha presentado históricamente un crecimiento consistente hasta llegar a encumbrarse en un 54.6% en el 2002, porcentaje más alto en la historia de nuestra corporación, tal y como se muestra en la gráfica 3.8

Gráfica 3.8  
Empresas Alfa: Margen Bruto de Utilidad 1992-2002  
(Crecimiento Histórico en %)

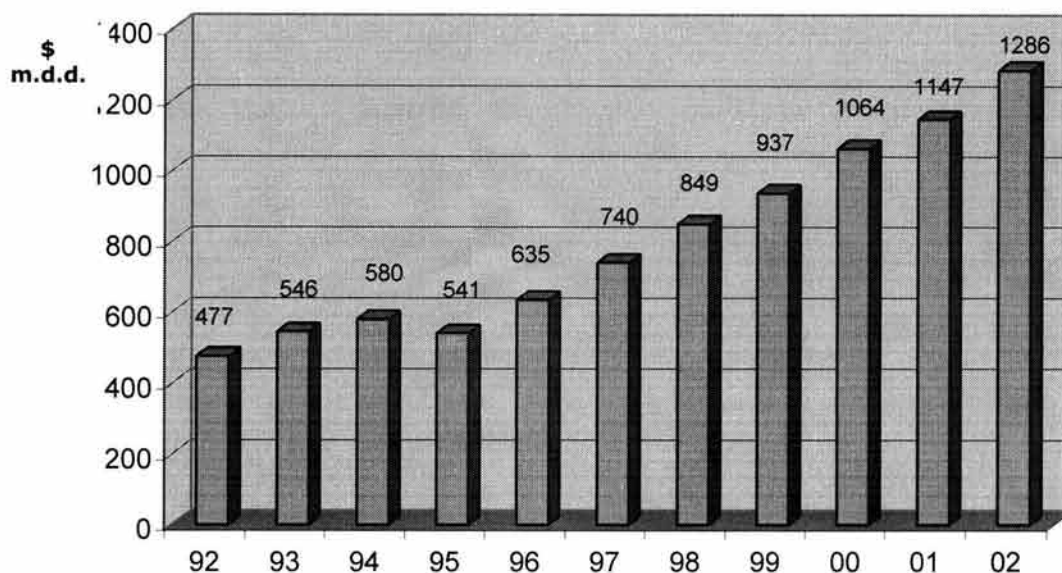


Fuente: Información proporcionada por la empresa

Otro de los factores que ha visto un crecimiento constante a lo largo del tiempo es la **utilidad neta**, la cual se ha incrementado de \$477 millones de dólares en 1992 a la

actual cifra record como porcentaje de ventas de \$1,286 millones de dólares para el 2002, situación que se puede apreciar en la gráfica 3.9

Gráfica 3.9  
Empresas Alfa: Utilidad Neta 1992-2002  
(millones de dólares)



Fuente: Información proporcionada por la empresa

### 3.2.4.2.- Indicadores Financieros del 2002

- Cada unidad operativa participó en el robusto 4.5% de unidad de volumen de crecimiento
- Empresas Alfa consiguió por séptimo año consecutivo crecimiento de dos dígitos
- Todos los indicadores financieros crecieron en comparación con el 2001
- Todos los indicadores clave de utilidad sentaron nuevos records: ventas, margen bruto de utilidad, utilidad en operación, ingresos netos y retorno de capital. (ver cuadro 3.2)

Cuadro 3.2  
Empresas Alfa: Indicadores Financieros del 2002  
(millones de dólares)

Indicador	2002	2001	% Variación
Ventas Mundiales	\$ 9,294.3	\$ 9,084.3	+2.5%
Margen de Utilidad Bruta	54.6%	53.4%	+120 u
Utilidad en Operación	\$ 2,013.1	\$ 1,834.8	+10%
Ingresos Netos	\$ 1,288.3	\$ 1,146.6	+12%
Margen de Utilidad Neta	13.9%	12.6%	+130 u

Fuente: Información proporcionada por la empresa

### 3.2.4.3.- Indicadores Financieros al tercer trimestre del 2003

- El mejor tercer trimestre de la compañía en los últimos 10 años
- Empresas Alfa consiguió cifras record en utilidad de operación, margen de utilidad bruta, margen de utilidad neta, e ingresos netos en este trimestre
- Este es el trigésimo "tercer cuarto" consecutivo de crecimiento en los principales indicadores para Empresas Alfa
- Cada división operativa mantuvo sus gastos comerciales por debajo de los límites preestablecidos. (ver cuadro 3.3)

Cuadro 3.3  
Empresas Alfa: Indicadores Financieros al 3er. Trimestre del 2003  
(millones de dólares)

Indicador	2002	2001	% Variación
Ventas Mundiales	\$ 2,523.8	\$ 2,381.7	+6.0%
Margen de Utilidad Bruta	55.0%	54.7%	+30 u
Utilidad en Operación	\$ 535.3	\$ 514.1	+4%
Ingresos Netos	\$ 365.4	\$ 330.7	+10%
Margen de Utilidad Neta	14.5%	13.9%	+60 u

Fuente: Información proporcionada por la empresa

## 3.3 Filosofía y Código de Ética

### 3.3.1 Corporativo Internacional

Empresas Alfa es una compañía verdaderamente global, haciendo negocios en más de 200 países desarrollando las marcas más famosas de productos de consumo.

La gente que trabaja con nosotros alrededor del mundo, comparte un compromiso con nuestros tres principales valores corporativos centrales: Cuidar, Trabajo mundial en equipo y Mejora continúa, estos valores se reflejan no sólo en la calidad de nuestros productos y en la reputación de nuestra compañía, sino también en nuestro empeño por servir a las comunidades en donde estamos presentes.

Como compañía líder en productos de consumo, también estamos profundamente comprometidos a promover tecnologías capaces de resolver las cambiantes necesidades de los consumidores en todo el mundo, de hecho, nuestro objetivo es aplicar nuestras tecnologías para crear productos que sigan mejorando la calidad de vida de nuestros consumidores, donde quiera que se encuentren.

Como empresa exitosa que somos, nos enfocamos en lograr el crecimiento constante que hace falta para seguir triunfando en todo el mundo y para ser todavía más fuertes. Estamos convencidos de que ese es el mejor camino para beneficiar a nuestros consumidores, a nuestra gente y a nuestros accionistas.

### 3.3.2 Dirección Empresas Alfa México

Empresas Alfa México, subsidiaria de una gran empresa de la que nos sentimos profundamente orgullosos quienes trabajamos en ella, no sólo por el reconocimiento de que goza en el orbe, sino por que Empresas Alfa, se ha convertido en un modelo empresarial a seguir en prácticamente todo el mundo.

Como es sabido nuestra empresa se ha constituido en una empresa líder en su ramo, gracias al esfuerzo y dedicación de todas las personas que forman esta gran familia.

Durante 77 años de presencia en el país, nuestro compromiso con México nos ha llevado a mantener la máxima calidad y generar los mejores productos utilizando siempre la más alta tecnología en su fabricación. Todo dentro de un estricto marco de integridad y respeto a la dignidad humana, que nos ha ganado la valiosa reputación de ser la empresa mexicana con las normas técnicas más elevadas.

### 3.3.3 Código de Ética y Conducta

A continuación presentaremos un extracto de los puntos esenciales que conforman el Código de Ética y Conducta de Empresas Alfa<sup>47</sup>.

La reputación ganada por Empresas Alfa a través de los años, en virtud de sus altas normas éticas, constituye nuestro bien máspreciado. Juntos compartimos la responsabilidad de conservar y mejorar ese tesoro. Nuestra meta no ha sido únicamente cumplir con los requisitos de la ley, sino satisfacer los más altos principios de integridad, honor y respeto por los demás. Como empresa, estamos comprometidos a brindar lo mejor hacia todo lo que nos constituye: incrementar el valor de inversión de los accionistas, ofrecer productos seguros y de calidad a los consumidores, brindar oportunidades de realización personal a todos los que formamos parte de la empresa y a cumplir con nuestra responsabilidad pública como miembros de una comunidad global.

El propósito de nuestro Código de Ética y Conducta es ayudarle a mantener esta tradición. La primera emisión fue lanzada en 1987 y ha sido reeditada últimamente, como respuesta a los cambios legales y del negocio. El Código no ofrece nada nuevo en cuanto a su contenido básico, cada principio establecido en él es parte de nuestras antiguas prácticas y políticas. Pretende reforzar nuestra cultura corporativa, no cambiarla, y será distribuido a cada empleado para que no se olvide la tradición de la empresa. Respecto a nuestros altos estándares éticos el Código contempla asuntos relacionados a la ley, ética, justicia y humanidad, derivados de las relaciones con compañeros de trabajo, empresa, entidades externas, clientes, entidades gubernamentales, sociedad y finalmente con los accionistas.

Es posible describir la forma en que estos principios se aplican en las diferentes situaciones que se nos presentan. Por otra parte es inevitable que las leyes, costumbres y prácticas locales varíen de un lugar a otro. Es por esto, que todos

---

<sup>47</sup> Estas líneas presentan estrictamente la posición de la empresa estudiada y no necesariamente el hecho de haberlas escrito garantiza un determinado comportamiento del personal, hace falta mucho mas que un manifiesto de esta índole para procurar un comportamiento ético en los negocios.

tenemos la responsabilidad de preguntar a los jefes cualquier duda relacionada con estos principios.

Esperamos que el Código de Ética y Conducta, contribuya a nuestro diálogo permanente sobre los valores y creencias que hacen de Empresas Alfa una empresa exclusiva.

El Código se integra por las siguientes secciones:

- Relaciones con compañeros de trabajo
- Relaciones con la empresa
- Relaciones con entidades comerciales
- Relaciones con Consumidores
- Relaciones con el Gobierno y la Ley
- Relaciones con la Sociedad
- Relación con el medio ambiente
- Relaciones con Accionistas

- Relaciones con compañeros de trabajo

Nuestras relaciones deben basarse en la confianza y dedicación entre compañeros y hacia la compañía. Somos responsables de tratarnos con respeto y dignidad entre nosotros mismos.

- Relaciones con la empresa

Como empleados de Empresas Alfa debemos esforzarnos por cumplir nuestros lineamientos y objetivos y tratar de dar lo mejor de nosotros para mejorar el desempeño de la compañía. Reconocemos la confianza depositada en nosotros y actuamos con integridad y honestidad en cualquier situación, a fin de conservar esa confianza. Así evitamos conflictos de interés y otras situaciones que podrían ser peligrosas para la empresa.

- Relaciones con entidades comerciales

Cada uno de nosotros es responsable de la forma en que los clientes y proveedores nos perciben. Es necesario mantener nuestra reputación con honestidad y trato justo.

- Relaciones con Consumidores

Nuestra reputación se ha ganado por la calidad y seguridad de nuestros productos. Nuestro compromiso con la calidad y la seguridad es indispensable para el crecimiento continuo y el éxito de nuestra empresa.

- Relaciones con el Gobierno y la Ley

Sobra decir que acatamos todas las leyes que regulan el negocio de Empresas Alfa. Reconocemos, sin embargo, que no todos somos abogados y por lo tanto no sabemos todo acerca de las leyes que aplican para nuestra compañía, de modo que debemos hacernos el hábito de consultar con el asesor legal de la empresa en caso de duda.

- Relaciones con la Sociedad

La compañía se esfuerza por ser un miembro que contribuye con la comunidad mundial. Somos ciudadanos de cada país en el que operamos y como tales tenemos una responsabilidad cívica de apoyar la salud, educación y bienestar de la comunidad.



➤ Relación con el medio ambiente

Proteger el mundo en el que vivimos es una preocupación vital y un compromiso continuo. Como compañía global dedicada a fabricar productos de consumo que contribuyan a una mejor calidad de vida, reconocemos y ratificamos constantemente el valor de un ambiente sano y limpio.

➤ Relaciones con Accionistas

Nos esforzamos por satisfacer los intereses de nuestros accionistas, por proporcionarles crecimiento constante y retribuir su inversión, por mantener una posición y una reputación como compañía líder en productos de consumo, por proteger la inversión de los accionistas y por proporcionarles información precisa y oportuna. El logro de estas metas depende del desarrollo exitoso de las relaciones contempladas en este Código. Al concluir nuestras operaciones de acuerdo a los principios de justicia, decencia, e integridad, establecidos aquí, contribuiremos a dar un mayor valor agregado a los accionistas.

Es importante señalar que el código debe reflejar la forma de pensar y actuar de la compañía con sus valores compartidos mas importantes adquiridos y asimilados a través del tiempo y no a la inversa ya que no se trata de un instructivo o "manual" que por el hecho de haberse establecido va a resolver esta compleja problemática que implica el aspecto ético en los negocios, las empresas que así lo hicieren estarían cometiendo un grave error, ya que no se introducen a la raíz misma de los problemas y sólo intentan soluciones superficiales que terminan por confundir a los empleados y crear un clima o ambiente de trabajo poco favorable para el óptimo desarrollo del potencial humano.

### 3.4 Consideraciones Generales

Al hablar en términos de competitividad es inevitable tener que buscar una referencia o comparativo, en este caso incluimos datos de la empresa líder mundial en el sector a quién llamamos: Empresas Beta, en virtud de seguir protegiendo la identidad de nuestra empresa estudiada, ya que al ser ambas empresas líderes mundiales en el sector, el revelar el nombre de alguna de ellas propiciaría la fácil identificación de la otra.<sup>48</sup>

En correlación con lo expuesto en el capítulo 1 podemos identificar que tanto Empresas Alfa como Empresas Beta se ajustan a lo mencionado por Porter en el sentido de su preocupación por proveedores, clientes y productos y no sólo en sus competidores directos, tal y como pudimos apreciar en la filosofía empresarial y código de ética de Empresas Alfa.

Continuando con el análisis del esquema del profesor Porter y las gráficas mostradas, podemos catalogar a Empresas Alfa en la categoría de fase competitiva "superior" considerando lo siguiente:

---

<sup>48</sup> Un ejemplo similar sería el de la rivalidad empresarial entre Coca Cola y Pepsi Cola, dónde a pesar de ser rivales y competencia directa, generalmente se les asocia y pueden ser fácilmente identificables unos a través de otros.

- Sin ser el líder absoluto del sector ocupa posiciones de liderazgo mundial
- Se preocupa por el grado de innovación, tanto de sus productos<sup>49</sup> como de sus sistemas de trabajo<sup>50</sup>
- Domina los principios de competitividad
- Da un mayor énfasis a la conformación de una cultura organizacional
- Busca homogeneizar el pensamiento, sentimiento y acción de su personal

Es por estas y otras razones es que todos sus planes están en función de propiciar beneficios al ser humano en todas sus facetas como empleado, ciudadano, consumidor o simplemente como individuo.

Hasta aquí nos ha preocupado establecer algunas consideraciones teóricas sobre dos aspectos fundamentales, la competitividad en las empresas y la participación o el papel que juegan los recursos humanos dentro de ésta, por otro lado proporcionamos el perfil de una empresa que dentro de sus estrategias fundamentales incluye la participación del recurso humano como parte importante de la misma. Ahora corresponde proporcionar un ejemplo específico tomado de esta misma empresa sobre como empatar estos conceptos, sobre como podemos gestionar en la práctica la participación constructiva y de valor del recurso humano dentro de una organización insertada en una contienda competitiva de alto nivel.

La planeación del recurso humano en concordancia con lo expuesto durante los capítulos anteriores, debe convertirse en estratégica y fundamental para la buena marcha de la organización, así como veremos en los siguientes apartados, vamos a explorar algunos aspectos en los que la competitividad y el aporte humano están permanentemente presentes en el ambiente.

Probablemente los elementos indispensables para lograr una buena planeación del recurso humano que genere valor para propiciar una ventaja competitiva, está en la comunicación, la visión, los valores y el compromiso de la base laboral para con su empresa, muchos son los factores que habremos de considerar y muchos más aún influirán a favor o en contra sin que podamos siquiera anticiparlos o darnos cuenta de ellos.

Cabe mencionar que el plan que presentaremos a continuación es actualmente aplicado por la compañía en la mayoría de sus apartados, otros aún no han sido oficialmente implementados pero se encuentran en proceso de serlo, sin duda este plan ha sido de mucha utilidad y ha reportado suficientes beneficios a la empresa como para seguir aplicándolo e incluso buscando innovaciones para mejorarlo, a nuestro parecer significa un buen principio de cómo podemos llevar a la práctica esos viejos argumentos de "el recurso más valioso de la empresa", para algunas otras empresas que tengan una visión similar es hora de que realmente se preocupen por administrar efectivamente este "valioso recurso" si es que en realidad creen que lo es, así mismo no dejaremos de mencionar algunos aspectos que nos parecen cuestionables acerca de la implantación de este plan.

---

<sup>49</sup> Buscando mejorar sus productos esta empresa destina más de 600 millones de dólares anuales en gastos de investigación y desarrollo, según datos proporcionados por la propia empresa

<sup>50</sup> Un ejemplo de ello es el plan de potencial humano que se presenta en este trabajo

# La Planeación del Potencial Humano<sup>51</sup>: Estándares y Evaluación

## 4.1 Consideraciones Preliminares

Los principales puntos de este plan serán tratados a profundidad conforme avance el estudio; sin embargo, podemos mencionar que todos y cada uno de los diferentes apartados del mismo fueron diseñados por el grupo estudiado bajo los siguientes considerandos:

### Desarrollo Cultural

Todos estos apartados tienen la preocupación de cultivar a la gente desarrollando en ellos un criterio uniforme que los haga sentir "gente de la organización, lo cual facilita la creación de una cultura organizacional y apoya la adopción o eliminación de rasgos culturales a conveniencia.

### Mantenimiento del Perfil

Auxiliándose de técnicas de examinación proyectivas de personalidad psicológicas, se pretende que todo el personal, sobre todo el de nuevo ingreso, "encaje" lo mejor posible en el perfil modelo de la compañía, el proceso de mantenimiento del perfil se define en los siguientes pasos:

- Examinación
- Reporte e integración
- Desarrollo
- Retroalimentación

### Comunicación Organizacional

En el contexto organizacional, la comunicación es esencial y la principal preocupación en este sentido es el máximo conocimiento posible de la empresa en todos sus ámbitos, procurando que la transparencia y la claridad en las comunicaciones sea un sello característico de la organización, en donde sean fácilmente identificables los clientes tanto externos como internos con el objeto de cuidarlos y procurarlos.

### Diseño Organizacional

Es muy importante que la Dirección tenga la preocupación de diseñar las principales rutas de acción de la organización, como son:

- Definir Roles
- Fomentar el Trabajo en Equipo
- Buscar Filosofías de trabajo acordes con el tipo de organización que queremos
- Formar equipos de trabajo de alto rendimiento

En cuanto a estos últimos, las principales características que deberán presentar son:

---

<sup>51</sup> Este es un plan diseñado y elaborado por "Empresas Alfa" por lo que las afirmaciones y contenidos que aquí se encuentran reflejan única y exclusivamente la visión de la empresa, como ya se ha propuesto anteriormente, para mantener la imparcialidad del estudio, en primer lugar se expone el plan íntegramente, tal y como nos fue proporcionado y en segundo lugar a lo largo del mismo, se harán ciertas observaciones y reflexiones críticas sobre algunos aspectos que a nuestro juicio resultaron cuestionables.

- Compromiso total con los sistemas de trabajo
- Adopción y convicción total de la misión de la empresa con la sociedad
- Formación de equipos con la capacidad de autodirigirse, autoadministrarse y autoevaluarse.

Toda esta dinámica del plan busca incrementar la productividad y la competitividad de la organización por medio de sus recursos humanos, creemos que las empresas que hayan identificado en sus recursos humanos una fuente de ventaja competitiva, deben trabajar sobre dichos recursos para desarrollarlos, creando un sistema específico inserto en un plan cuyos resultados aporten su cuota al Plan Estratégico de Negocio de la Compañía, programando acciones secuenciales ininterrumpidas que permitan el más pleno desarrollo del potencial humano en el camino hacia el futuro, solidificando una lealtad y un compromiso simbiótico y recíproco entre las empresas y sus empleados.

## 4.2 Objetivo

El Plan de Desarrollo del Potencial Humano pretende propiciar el desarrollo de los empleados dentro de la organización misma, está diseñado con el objetivo de lograr el progreso y desarrollo profesional de sus empleados, así como para lograr la colocación en los puestos de la organización de los mejores talentos desarrollados internamente, elevando de esta forma la productividad, la calidad y la competitividad de la empresa. Se realiza mediante la valoración en rango y profundidad de todo el talento profesional, gerencial y ejecutivo, asegurándose que todos los empleados estén involucrados en el puesto preciso desde que les es asignado, haciendo que tomen experiencia y capacitación en los tiempos apropiados a lo largo de su carrera. La empresa proporcionará el apoyo organizacional para alentar el auto-desarrollo y hacer que los empleados a través de su particular "Planeación de Carrera", consigan desarrollarse y lograr sus metas de ascenso paralelamente a las metas de la organización.

El Plan de Desarrollo del Potencial Humano, está integrado de siete apartados:

1. Estándares de desempeño
2. Desarrollo sobre el puesto
3. Evaluación del desempeño y potencial
4. Guía de planeación de carrera
5. Modelos de carrera
  - a) Rutas de carrera
  - b) Experiencia sobre el puesto
  - c) Plan estándar de capacitación
6. Manual de perfil de carrera
7. Programa de colocación de puestos

El sistema está diseñado para permitir a los empleados y a sus supervisores construir conjuntamente los objetivos de desempeño para los empleados, basados en los planes anuales del negocio y de cada una de las áreas funcionales. (ver figura 4.1)

1. supervisor y supervisado discuten metas
2. subordinado esboza objetivos
3. supervisor y subordinado fijan objetivos
4. subordinados se someten a objetivos finales
5. se conducen revisiones periódicas
6. se revisan resultados finales

Figura 4.1  
Proceso de Estándares de Desempeño

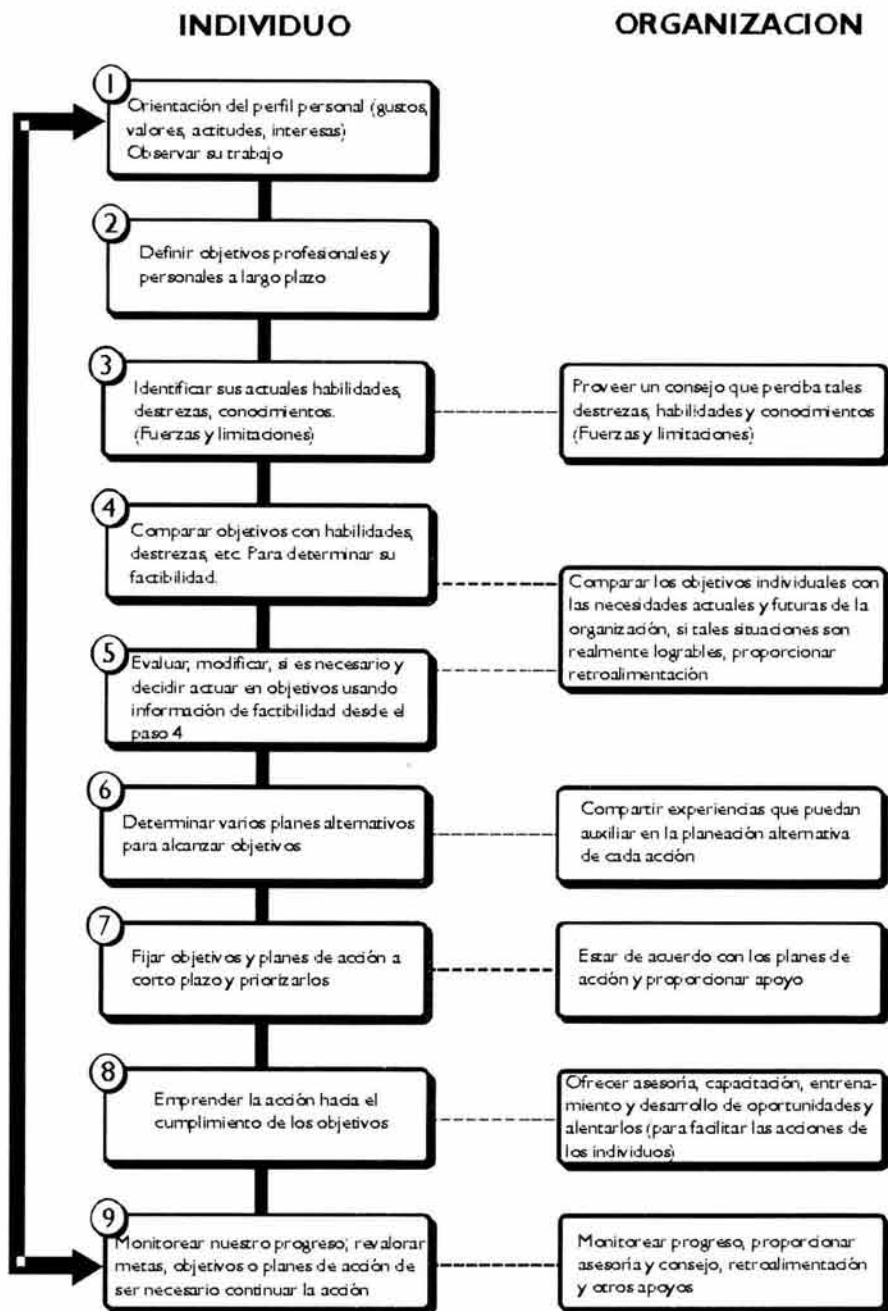


Fuente: Plan de Potencial Humano de Empresas Alfa

Pasos para facilitar/alentar la acción (ver figura 4.2)

1,2 Puede ocurrir en cualquier momento, y puede ser iniciado tanto por el empleado como por el supervisor indistintamente. No es necesario que ocurra cada vez que la planeación del desarrollo tenga lugar, pero es recomendable que ocurra antes de la primera experiencia del empleado con la planeación del desarrollo, cada dos o tres años para verificar o cuando se perciba un cambio significativo en los intereses, actitudes, orientaciones, etc. del empleado hacia el trabajo.

Figura 4.2  
**EL PROCESO DE PLANEACION DEL DESARROLLO**



Fuente: Plan de Potencial Humano de Empresas Alfa

3 Regularmente se propone la formación de un consejo de evaluación que discuta el rendimiento contra estándares, las responsabilidades de la posición y los deberes del puesto, asimismo, deberá revisar las dimensiones de "la hoja de trabajo de

rendimiento y potencial". Otros aspectos que deberán considerarse en esta discusión serán: el trabajo desempeñado a través de la guía de planeación de carrera y la participación en los procesos de entrenamiento y capacitación.

4, 5 Al mismo tiempo que tiene lugar la descripción del potencial referente al proceso de evaluación del desempeño y potencial, debe revisarse el programa de colocación de puestos y los modelos de rutas de carrera; discutir con individuos clave con conocimientos firmes y respaldados para comparar las realidades de la organización con las metas del empleado. El supervisor debe listar las posiciones futuras en la forma de evaluación de potencial y debe compartirla con el empleado.

6,7,8 Se debe establecer un plan de desarrollo, esto puede ocurrir durante un ciclo normal de planeación de desarrollo del desempeño/potencial o en cualquier otro momento apropiado. Utilizando la experiencia y el conocimiento personal vinculado con otras fuentes tales como los procesos de capacitación y entrenamiento y guías de planeación de carrera, el supervisor y el empleado de manera conjunta deben fijar un plan de acción.

9 Monitorear el progreso regularmente; es conveniente que haya revisiones trimestrales regularmente, tanto en el caso de que una actividad específica esté terminada o esté en progreso. Se deben hacer preguntas tales como; ¿Qué aprendiste?, ¿Cómo puedes aplicarlo hoy?, ¿Cómo podrás aplicarlo en un proyecto venidero o en una situación diferente?, con la finalidad de asegurarse que las actividades desarrolladas sean relevantes y estén vinculadas con las metas de la organización.

Meta:

Las metas que se fijaron al implantarse el Plan de Potencial Humano son:

- Mantener a través de estos programas y procesos las metas corporativas y el plan de cambio organizacional
- Crear o inspirar el compromiso entre los empleados
- Asegurar el continuo desarrollo de todos nuestros empleados, profesionales, gerentes y ejecutivos en todo el mundo
- Contribuir a elevar el nivel competitivo de nuestra organización

Objetivos:

Colocación: Asegurarse de que el 80% de posiciones abiertas en gerencias sean llenadas a través de promociones internas.

Valuación: Se valorará el rango y la profundidad de nuestro talento profesional, gerencial y ejecutivo

Desarrollo: Asegurarse de que los empleados estén involucrados en el puesto preciso desde que éste les es asignado, haciendo que tomen experiencia y entrenamiento en los tiempos apropiados a lo largo de su carrera.

Plan de Carrera: Proveer el apoyo organizacional para la planeación de carrera y alentar el autodesarrollo y la iniciativa para la toma de decisiones.

Debemos empezar por reconocer que el proceso de crecimiento y desarrollo ocurre dentro de las personas y es controlado y limitado por los deseos y esfuerzos personales. Lo que compete a la organización es proveer las oportunidades y retos por un lado y por el otro la correcta retroalimentación de resultados.

Pero al final, es únicamente la persona o el elemento humano quien puede aceptar el reto, intentar nuevas experiencias, tener éxito o fracasar, aprender algo nuevo y de esa manera crecer y desarrollarse. La atención de la gerencia en la planeación del desarrollo debe estar enfocada en el reto provisto y en el sistema de retroalimentación, los dos componentes que sí están bajo el control de la organización y del gerente.

### 4.3 Principios de la Planeación del Desarrollo

*"Al ser tenaz, las oportunidades de fracasar en algo son sólo quizás la última expectativa. Yo nunca he escuchado de alguien que fracase en algo manteniéndose sentado"...  
Charles F. Kettering*

La planeación del desarrollo es un proceso continuo y permanente tanto para un puesto como para una serie de puestos, el cambio requiere de continuo desarrollo, el cambio siempre está sobre nuestra organización, nuestro trabajo y sobre nosotros mismos.

El desarrollo no es simplemente estar en el lugar justo y en el momento justo, sino estar listos cuando la necesidad o la oportunidad claman por ello. Nosotros como individuos debemos compartir responsabilidades con nuestra organización para nuestro desarrollo, como individuos debemos ser capaces y tener la voluntad de trabajar para lograr el control de nuestro propio destino; por tanto debemos:

- Definir nuestras metas
- Determinar si son factibles
- Evaluar diferentes medios para realizarlas
- Fijar prioridades
- Empezar la acción

Por otro lado la organización debe compartir responsabilidades con sus empleados para:

- Auxiliarlos en sus metas. Su factibilidad, y los medios para conseguirlas
- Propiciar el crecimiento tanto en la expansión de puestos actuales como de futuros ascensos
- Invertir tiempo en aconsejarlos, asesorarlos y compartir experiencias
- Pensar creativamente sobre como las metas de los empleados y de la compañía pueden integrarse.

### 4.4 Estándares de desempeño

Definición: Los estándares de desempeño, constituyen una base de las condiciones que deberán existir cuando un trabajo está bien hecho, estas bases deben incluir medidas específicas en términos cuantitativos y cualitativos de costo y tiempo.

#### 1.- Propósitos

1. Son la base mayor para la evaluación del desempeño y el potencial
2. Son el vehículo para identificar las áreas que necesitan mejoría y son además una herramienta clave para el desarrollo individual.



3. Promueven el entendimiento y la comunicación entre el supervisor y el subordinado
4. Producen resultados que determinan los incrementos de mérito a través de medidas más correctas y justas para el rendimiento individual
5. Centra su atención en los resultados más que en los métodos o las personalidades
6. Facilita la autoevaluación y control, provistos de un sentido de logro
7. Producen un positivo efecto motivacional sobre los individuos

Responsabilidades:

El supervisor y el subordinado conjuntamente desarrollan los estándares de desempeño

Distribución:

Tanto el supervisor como el subordinado deberán tener cada uno una copia de los estándares de desempeño de los subordinados y toda la documentación que los respalde.

#### 4.4.1.- Los Pasos del Proceso

##### 4.4.1.1.- Bases para estandarizar

Los estándares de desempeño se derivan primordialmente de las metas del plan anual del centro estratégico de negocio y se convierten en estándares de desempeño para el presidente de la división y de ahí fluye en cascada hacia toda la organización.

Posteriormente la información es retroalimentada "hacia arriba" hacia la gerencia de división contemplando la factibilidad de lograr estas metas proveyendo los recursos a cada nivel. El papel del Presidente, del Director de Recursos Humanos, y de cada uno de los Gerentes de área es asegurarse que este proceso dinámico tenga lugar. Debe haber coordinación y formulación entre las diferentes áreas funcionales para los estándares de desempeño, deben coincidir los niveles de staff de las diferentes funciones, por ejemplo: Investigación y Desarrollo y manufactura deben apoyar las metas y objetivos de Ventas y Mercadotecnia.

##### 4.4.1.2.- El Proceso de estandarización de rendimientos

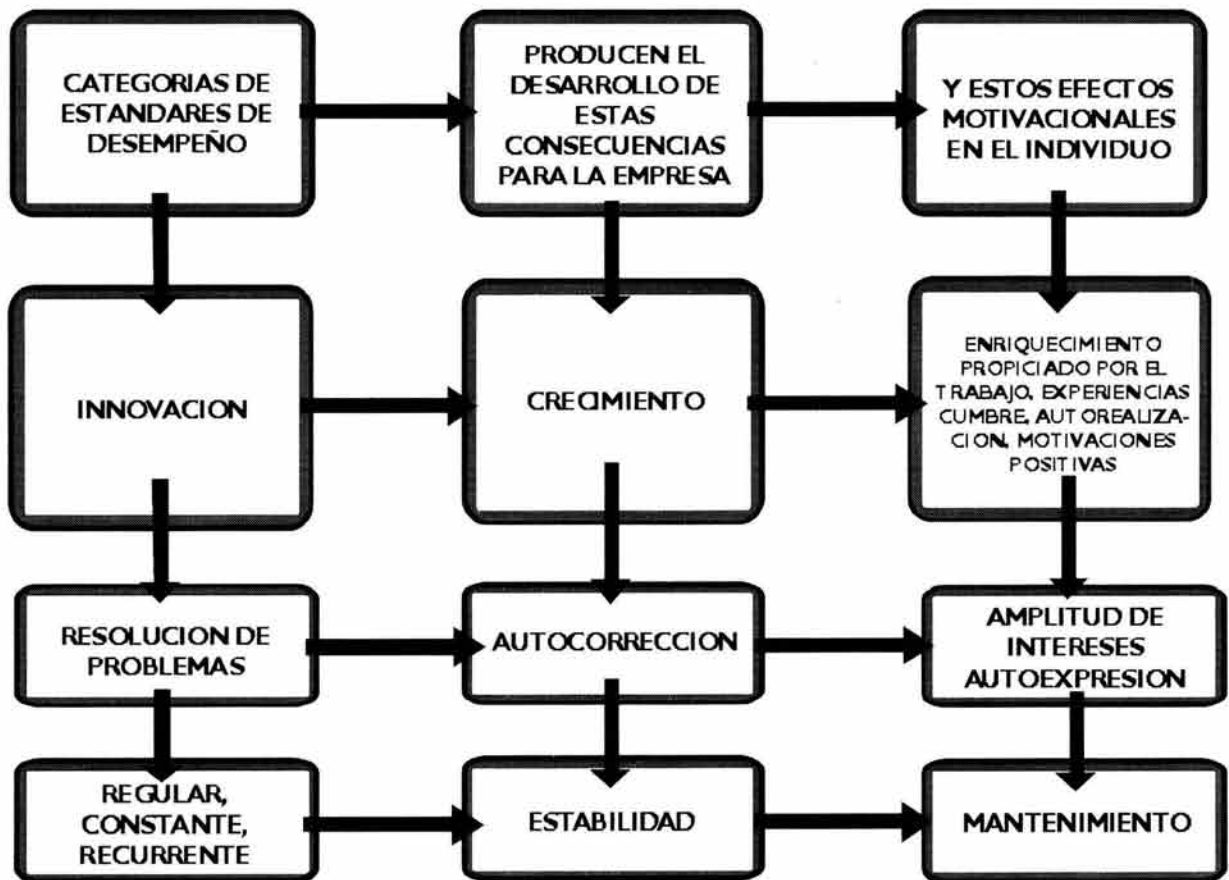
Antes que cualquier gerente y subordinado puedan empezar a discutir, formular, concertar y acometer objetivos, la Misión general y los objetivos a corto y largo plazo de la empresa deberán estar perfectamente comprendidos, la razón se vuelve obvia cuando analizamos la "planeación descendente-ascendente" y la "planeación ascendente -descendente"

Planeación descendente-ascendente v.s. Planeación ascendente -descendente

Las estrategias básicas y las metas de la compañía son determinadas en lo alto de la pirámide organizacional pero las tácticas son definidas en los niveles bajos. La planeación del trabajo personal y la planeación de la compañía deben encajar. Los objetivos y estrategias mayores de la corporación deben ser determinados y comunicados de arriba hacia abajo, luego entonces, la planeación individual sigue un sistema de fijación de objetivos orientado a resultados.

En conclusión se nota que lejos de estar en confrontación, ambas planeaciones deben integrarse. La planeación estratégica que es la que se da a los niveles más altos de la compañía es la que va a marcar las pautas a la planeación individual o táctica y a su vez éstas soportan a la planeación estratégica, debiendo existir entre ambas una completa comunión, para comprender con mayor claridad este proceso de integración, observe la figura 4.3:

Figura 4.3  
Integración de Planeación Estratégica y Planeación Táctica



Fuente: Plan de Potencial Humano de Empresas Alfa

## 4.5 Fijando los Estándares de Desempeño

### 4.5.1.- Tipos de Estándares

Antes de que los estándares de desempeño puedan ser escritos, las áreas críticas del plan anual departamental y la descripción de su posición necesitan ser identificadas, generalmente los estándares caen dentro de cuatro amplias categorías: Estándares básicos del negocio, Estándares de programas, Estándares de mejoría de calidad y recursos y Estándares gerenciales.

### 1.- Estándares Básicos del Negocio

Son las más rentables "condiciones para ser logradas" incluye los componentes básicos del negocio: El producto, El mercado, El costo y Las utilidades, ejemplificando cada uno de ellos:

1. **Producto:** "Mejorar el producto A para incrementar su volumen de ventas en X número de unidades"
2. **Mercado:** "Introducir el producto B en España para el 1 de noviembre y alcanzar X número de unidades para febrero 1"
3. **Costo:** "Reducir el costo de manufactura del producto D en X monto durante el período comprendido entre febrero 1 y abril 30"
4. **Utilidades:** " Lograr X tasa de rendimiento sobre el producto A durante el año"

### 2.- Estándares de Programas

Son la base para los programas, proyectos, promociones, etc. Los cuales son implementados y desarrollados para alcanzar objetivos cada vez más altos, ejemplo: "Para julio 1 conducir un estudio que nos informe sobre el 1..., 2..., 3..., relativo al producto A y cuyo costo no exceda de \$X"

### 3.- Estándares de Mejoría de Calidad y Recursos

Están directamente encaminados hacia el aprovisionamiento, desarrollo y mejoría de los recursos (hombre, dinero, maquinas, material, espacio, tiempo, etc.), necesarios para el cumplimiento de objetivos cada vez más altos, ejemplo:

"Para el 1 de enero el empleado X tendrá que estar listo para sumir la posición Z"

"Para el junio 1 desarrollar un proceso el cual tenga 1..., 2..., 3..., dentro de las siguientes limitaciones \$X y X personas"

### 4.- Estándares Gerenciales

Están directamente encaminados a propiciar una adecuada dirección por parte de los gerentes, necesaria para la consecución de los más altos objetivos de la empresa, ejemplo:

"Para noviembre 1 reorganizar el departamento Z y de esa forma poder cumplir con los objetivos Q, R, S y T"

"Para octubre 1 desarrollar un sistema, el cual sea capaz de reducir el tiempo de reacción de la situación X de las actuales X semanas a Y semanas"

Los Estándares de Desempeño deben ser:

- Necesarios y deben contribuir al logro de objetivos cada vez más altos
- Deberán responder a la pregunta ¿Qué parte vital del objetivo a largo plazo debe lograr completamente este objetivo?
- Deben en última instancia ser "rastreables" en el plan anual de la organización
- Medibles lo más precisamente posible en términos de unidades específicas (unidades monetarias, porcentajes, números, montos, tiempo, o al menos en términos de tendencias o grados de cumplimiento)
- Realistas y realizables
- Expresados en pocos puntos, destacando aquellos más significativos y primarios

## 4.5.2.- Clases de Estándares

### 1.- Estándares Mayores

Son aquellos que tienen un impacto significativo sobre la división / departamento, son usualmente los proyectos o desafíos mayores. Su impacto puede ser medido tanto en

dinero como en contribución a las estrategias en el negocio o plan anual. El número de estos estándares de preferencia no deberá ser mayor de 8

## 2.- Estándares Regulares, Contínuos y Otros

Estos estándares tienen la intención de medir y definir las responsabilidades de una posición. Tanto supervisor como subordinado deberán estar seguros que poseen la misma comprensión de lo que constituyen las expectativas de desempeño.

Por ejemplo un gerente de recursos humanos tiene la responsabilidad de reclutamiento y selección. La forma de medir el buen desempeño de este puesto podría incluir:

- a) Costo por contratación
- b) Tiempo requerido para cubrir el puesto desde el día que es recibida una requisición
- c) Los estándares también pueden enfocarse sobre la calidad y la promocionalidad de nuevas contrataciones
- d) Combinaciones entre los anteriores incisos.

## 4.6 El sistema de Rangos

Algunas unidades prefieren establecer sus estándares de rango numéricamente, los mayores son listados primero y los menos críticos mantienen los siguientes, es decir se jerarquizan por prioridades.

### 4.6.1 Concertación Supervisor – Subordinado

Los siguientes pasos son un modo de operación sugerido para guía de los supervisores y de este modo consigan fijar buenos estándares de rendimiento con cada subordinado

1. Con cada subordinado identificar las áreas críticas y sus propósitos
2. Pedir a los subordinados que preparen un bosquejo de propuestas de estándares de rendimiento para cada área crítica
3. Discutir y revisar el bosquejo en detalle con sus subordinados asignándoles sus comentarios, considere que muchas tendencias individuales pueden dispararse hacia arriba o hacia abajo, se debe ser realista en términos de costo, tiempo y esfuerzo requerido para el logro. Si los estándares fijados son muy bajos, negocie para elevarlos, pero de forma realista, hasta que se logre la aceptación del subordinado ya que el compromiso y la conformidad de este es esencial.
4. Evaluar periódicamente el desempeño, al menos una vez cada tres meses, independientemente de la revisión anual.

### 4.6.2 Lista de Estándares de Desempeño

Con el objeto de lograr un completo acuerdo entre el supervisor y el subordinado en relación con los estándares, se sugiere que ambos en forma conjunta respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Han sido identificadas las áreas a ser analizadas dentro de la descripción de puestos y el plan anual departamental?
2. ¿Al establecer estándares de desempeño para cada área, cómo puede medirse exactamente el desempeño satisfactorio?

3. ¿Cuenta cada área con suficientes estándares que provean de una completa y bien definida calificación en relación a que tan bien está siendo desempeñado el puesto?
4. ¿El lenguaje utilizado es simple, preciso y fácil de entender?
5. ¿Supervisor y subordinado tienen la misma interpretación del significado de cada estándar?

#### 4.6.3 Revisión de Estándares

A pesar de que algunos estándares permanecen estables a través del año, algunos requieren de una revisión ascendente o descendente. Las condiciones cambian constantemente y esto por legítimas razones (nueva calendarización de entregas, cambios en el personal, métodos, etc.).

Lo importante es considerar que cada vez que existan circunstancias cambiantes que así lo exijan, se debe hacer una revisión de ellos.

#### 4.6.4 Monitoreo del Proceso

En cualquier punto dado a través del año, tanto supervisor como subordinado deben saber:

- ¿Dónde se encuentran?
- ¿Dónde deben estar?
- ¿Cómo llegar ahí?
- ¿Quién va a hacer qué?
- ¿Qué recursos se van a utilizar?

Por otro lado es conveniente que cada empleado sepa:

- Exactamente que quiere usted que el haga
- Que autoridad tiene
- Que resultados podrían ser considerados satisfactorios
- Que ayuda tiene disponible

Esto requiere de dos vías de comunicación.

Para monitorear efectivamente se sugiere considerar seriamente los siguientes aspectos:

1. Clara concepción de los planes anuales departamentales y una clara definición de la descripción de puestos
2. Establecimiento de estándares de desempeño
3. Comunicación abierta, retroalimentación y delegación de autoridad
4. Evaluaciones de resultados periódicos y anuales contra rendimiento (ver la sección de evaluación)
5. Efectiva toma de decisiones y resolución de problemas para corregir cualquier desviación de los objetivos
6. Un compromiso hacia la acción correctiva oportuna. Muchos gerentes fracasan por que no hacen nada cuando cometen un error. La habilidad de estar consciente de la problemática de las áreas y mantener orientada a la gente hacia estos problemas es verdadero control.

Esto trae consigo mejoría en el desempeño y alimenta el crecimiento y desarrollo en los subordinados. Enfocándose en estas pocas áreas vitales y no en otras triviales, se puede mantener un efectivo control.

## 4.7 Requerimientos Estructurales para la Definición de Estándares de Desempeño

1. Definir los resultados finales que se deben lograr
2. Que sean específicos y medibles
3. Que estén formalmente publicados y comunicados a todo aquel que necesite conocerlos
4. Que representen un trabajo esencial para alcanzar objetivos de alto nivel
5. Apoyan las metas funcionales y éstas a su vez apoyan las necesidades de la organización.
6. Priorizan las ventajas competitivas.
7. Para el logro de los estándares de desempeño es necesaria la concurrencia de todos aquellos involucrados o cuyo trabajo quede inscrito en dichos enunciados.
8. Entre los estándares de desempeño a corto plazo y los de largo plazo debe existir un equilibrio conformado por las necesidades prioritarias del negocio.
9. Los estándares de desempeño finales pueden ser desarrollados después de que los ítems individuales sean negociados entre los grupos de subordinados y la gerencia los ítems negociados pueden incluir recursos y calendarizaciones.
10. No debe existir conflicto de asignaciones entre individuos, ni vacíos o lagunas donde haya coincidencia de labores.
11. Si todos los objetivos de desempeño individuales son alcanzados, luego entonces todas las metas de la división, o del área serán igualmente alcanzadas.
12. Cada gerente deberá personalmente participar en el proceso de fijación de objetivos, para tener la certeza de que cada objetivo sea, por un lado un desafío y por otro, congruente con la misión y la planeación estratégica de la empresa.<sup>52</sup>

## 4.8 Guía de Desarrollo sobre el puesto

Esta guía está diseñada para auxiliar al gerente y a los empleados a alcanzar sus necesidades de desarrollo a través de sus experiencias sobre el puesto.

La guía contiene los valores fundamentales de la empresa<sup>53</sup>, bajo estos valores, gerentes y supervisores guiarán y desarrollarán las actividades de los empleados para que se conduzcan dentro de la empresa impregnados de ellos.

---

<sup>52</sup> Uno de los aspectos más cuestionables en relación con este apartado radica en que es preciso contar con manuales de organización, procedimientos, planes, etc. Lo cual en términos de razgos culturales, implicaría un sesgo hacia una predominancia de una orientación hacia la estructura.

<sup>53</sup> Como se viene acotando aquí se presenta la visión de la empresa y para ésta los elementos habilidades interpersonales, habilidades administrativas, estabilidad de desempeño, análisis de problemas, toma de decisiones, asesoría y desarrollo, motivación por el trabajo, orientación de carrera y conocimiento del negocio tienen un significado especial, mismo que aparece en negruillas en cada uno de los apartados correspondientes que siguen más adelante y son considerados como valores, tal vez por que reúnen las suficientes características para ser apreciados por los integrantes de la compañía, "los valores abstractos son intangibles y están relacionados con los sentimientos, el carácter y el temperamento del hombre y se conocen sólo por sus manifestaciones, es decir, los valores se dan con respecto a la conducta humana al atribuir valor a un

El desarrollar valores permitirá que los empleados alcancen sus estándares de desempeño, los valores de la empresa han sido estudiados, determinados, desarrollados y redactados al interior de la empresa hasta llegar a convertirse en los nueve valores fundamentales de trabajo para la planeación del desarrollo individual.

- Habilidades Interpersonales
- Habilidades Administrativas<sup>54</sup>
- Estabilidad de Desempeño
- Análisis de Problemas
- Toma de Decisiones
- Asesoría (staffing) y Desarrollo
- Motivación por el Trabajo
- Orientación de Carrera
- Conocimiento del Negocio

Profundizando en los valores de trabajo, a continuación daremos una explicación amplia de lo que se debe entender de éstos, iniciando con una definición de cada uno de ellos, misma que fué desarrollada al interior de la empresa, seguido de una serie de consideraciones que nos ayudan a comprender y aplicar mejor cada valor.

#### 4.8.1 Habilidades Interpersonales

***Habilidad de lograr resultados por trabajar eficaz y eficientemente con o a través de la gente. Considerando las habilidades de tratar y concertar ascendente, descendente y lateralmente.***

Asignar al empleado tareas con fuerzas interdivisionales difíciles, donde sea posible aprender:

- a) Como comprometerse efectivamente
- b) Como concertar sensibilidades y políticas
- c) Como y cuando aceptar ser "substituído"
- d) Como apreciar las necesidades de otras divisiones

Discutir los diversos estilos de liderazgo y las consecuencias de estos en el ambiente del departamento. Recomendar que el empleado experimente con la forma apropiada para mejorar su efectividad en el trabajo.

Colocar al individuo a cargo de un proyecto en equipo y proporcionar retroalimentación para el rol de su habilidad interpersonal sobre el trabajo en grupo

---

acto o producto humano" Sanchez Vázquez (1982 ; 116) para otras gentes estos conceptos se ligan con muchas otras cosas menos con valores.

<sup>54</sup> Esta es una guía que sólo debe orientar a los usuarios no debe pretenderse el que por medio de ella los empleados pretendan aprender estas habilidades ya que en principio las habilidades se desarrollan o incluso como lo señala Hernández (2002 ; 68-69) citando a Drucker (1995) "una habilidad no puede ser expresada en palabras, (orales o escritas) sólo se puede demostrar y la única manera de aprenderlas es fungiendo como un aprendiz a través de la propia experiencia". También cita a Goleman, quien propone un proceso sistemático para lograr el aprendizaje de habilidades humanas por medio de : 1) evaluar el trabajo y al individuo, 2) comunicar el resultado de las evaluaciones con prudencia y crítica constructiva, 3) medir la disposición al aprendizaje, 4) Lograr que cada quién se motive y guíe su cambio, 5) concentrarse en objetivos claros y manejables, 6) evitar las recaídas, 7) Practicar, 8) buscar apoyo, 9) alentar y reforzar, 10) volver a evaluar.

Alentar al gerente para darle paso a la participación de los subordinados y tenerlos participando activamente en la resolución de problemas y en la planeación de actividades.

Dirigir a los empleados reticentes hacia una conducta más asertiva en situaciones grupales

Discutir con el individuo aquellas situaciones donde la ambición personal impacta negativamente en el trabajo de otros y/o en el departamento.

Dar presentación al individuo. Ofrecerle instrucción cuidadosa después de cada presentación en tanto más clara, organizada y concisa posible. Indique las instancias donde el individuo ha sido verboso, terco u obstinado en las discusiones y déle ejemplos de cómo decir las cosas de una manera más directa.

Explicar que algunas veces el estilo individual es frustrante para la gente, puesto que el guardar los problemas para resolverlos por sí mismo, hace sentir a los demás incapacitados o desinteresados en la resolución de éstos.

#### 4.8.2 Habilidades Administrativas

***Conseguir resultados a través de la planeación, organización y control efectivos y en la asignación de prioridades. Considerar las líneas de tiempos, fijación de prioridades para sí mismo y para el departamento, tomando en cuenta la claridad de las comunicaciones escritas.***

Dirigir al individuo en la forma de balancear la carga de trabajo de una manera flexible, organizada y constructiva para ganar confianza y mejorar la capacidad de negociar y concertar con lo inesperado

Para el gerente detallista, explicarle el incremento en la importancia de la delegación de funciones y autoridad como un avance de la compañía. Hacerle comprender que mientras más activamente participe en la administración del negocio, más tiempo deberá tomarse para desarrollar subordinados que asuman responsabilidades adicionales.

Sondee con los subordinados los siguientes temas:

¿Delega autoridad y responsabilidad?

¿Prioriza eficientemente?

¿Malgasta el tiempo?

Enseguida se sugiere desarrollar un plan dirigido a las necesidades a cubrir, para aquellos subordinados que siempre están ocupados pero que trabajan ineficientemente se debe recomendar el establecimiento de metas sobre su puesto a corto plazo para establecer prioridades claras y asegurarse de obtener el tiempo y la energía requerida.

Establecer mensualmente juntas para revisar el trabajo y para fijar las metas de la actividad del siguiente mes. Gradualmente desviar el foco de atención de tales juntas hacia el requerimiento del individuo por tomar la iniciativa para que el mismo establezca las metas sobre una base mensual con revisiones periódicas que retroalimente al supervisor sobre su progreso contra las metas establecidas.



Conviene revisar las asignaciones escritas del individuo, indicando los medios que se consideren más efectivos, hay que dirigir al empleado para que escriba (órdenes, reportes, programas, metas, etc.) de una manera más concisa.

#### 4.8.3 Estabilidad de Desempeño

##### ***Mantener desempeño de trabajo efectivo y constante aún bajo condiciones inciertas o inestructuradas bajo presión***

Exponga al individuo los intereses más amplios de los niveles administrativos para minimizarle la tensión cuando las metas de corto plazo en la compañía estén cambiando

Para los individuos que muestren ansiedad respecto a las actividades relacionadas con su trabajo, el gerente revelará los ejemplos o casos de diversos errores personales, para demostrarles que las equivocaciones son esperadas y pueden ser toleradas.

Para la tensión resultante de períodos de altas cargas de trabajo, haga juntas con los subordinados para establecer metas de corto plazo y fijar prioridades.

#### 4.8.4 Análisis de Problemas

##### ***Identificar efectivamente los problemas básicos, recabar la información apropiada, efectuar el análisis de una manera efectiva antes de bosquejar conclusiones***

Dé retroalimentación específica respecto a un ejemplo donde el individuo pelee duro por defender una posición en el tema, intente que el individuo vuelva a pensar y analizar los factores que le llevaron a defender tal posición. Discuta otras alternativas o medios para llegar a la solución apropiada.

Para ampliar una probable estrechez en el proceso de análisis de problemas, pida al individuo que analice una situación desde el punto de vista de otros departamentos, gerentes o disciplinas, después de que se alcancen las conclusiones pida al empleado que revise los puntos de vista, factores y argumentos que le llevaron a las conclusiones.

Cuando se necesite reforzar las habilidades analíticas, analice en conjunto con los empleados un reporte financiero, indicando las áreas de mayor rentabilidad financiera para determinar dónde deberá en un futuro invertir tiempo, dinero y recursos.

En situaciones complejas, pida a los empleados que desintegren o seccionen el problema en detalles y describa los pasos a seguir para llegar a una solución apropiada, provea consejo.

Cuando un empleado no acepte una decisión "no escrita", discuta su comportamiento como un esfuerzo no productivo para la resolución del problema.

Cuando la persona esté renuente a pedir ayuda cuando en verdad la necesita, aclare que:

- a) Parte de la responsabilidad del puesto es la efectiva utilización de los servicios de apoyo.
- b) Pedir ayuda no es signo de debilidad
- c) Hacer bien el trabajo a final de cuentas es lo más importante, utilizando todos los recursos disponibles.

Alentar al gerente a buscar la participación de los subordinados en la resolución de problemas y en la planeación de actividades

Diseñar sesiones de trabajo que fomenten el libre pensamiento y la creatividad para explorar la variedad de alternativas que nos acerquen al buen cumplimiento de los proyectos del departamento, vale la pena mencionar que el gerente debe alentar la creatividad valorando sus sugerencias y evitando palabras o comportamientos que tiendan a sofocar, ahogar o inhibir el libre flujo de ideas, llegado el momento es conveniente que el gerente elogie y felicite a los autores de iniciativas frescas.

Comprar suscripciones a semanarios o revistas especializadas con el propósito de mantener a los empleados al día sobre las nuevas tendencias en su campo.

Cuando un individuo tenga dificultad para la toma de decisiones en forma ágil y guste de recabar en exceso hechos y argumentos antes de tomar la decisión, conviene asignar una meta relacionada con su trabajo con recomendaciones de acción y límite de tiempo.

Es muy conveniente que los individuos realicen un análisis escrito de un problema, enlistando los puntos claves y las soluciones alternativas, dando retroalimentación adecuada y dirección para profundizar en el análisis.

Hay que demostrar con el ejemplo, que hacer preguntas relevantes es una técnica efectiva de resolución de problemas y/o toma de decisiones y no una muestra de ignorancia.

#### 4.8.5 Toma de Decisiones

##### ***Tomar decisiones de alta calidad en forma voluntaria y oportuna***

Dar retroalimentación específica sobre temas en los cuales el individuo se someta a fuertes polémicas y defienda su posición, hay que intentar que el individuo piense dos veces la situación y analizar los factores que le llevaron a defender tal posición, Discuta otros acercamientos o medios para arribar a la solución apropiada.

Cuando se detecte una decisión incorrecta e impulsiva, pida al individuo que reconsidere su decisión, discuta esto y sugiera el diseño de planes alternativos para tomar en cuenta otras consideraciones, de retroalimentación, de tipo correctivo al final del proceso.

Se sugiere pedir al empleado escuchar opiniones o recomendaciones dando importancia al juicio intuitivo.

En situaciones complejas se deberá pedir a los empleados que analicen el problema a detalle, que reconstruyan y describan los pasos a seguir para llegar a una situación apropiada, sin dejar de aconsejar constantemente.

Hay que desmotivar el uso del mecanismo que propicia que los problemas se racionalicen en función del grado de culpa o participación personal en el mismo, cambiándolo por otro que motive el pensamiento sistémico de los problemas, donde el empleado trate de resolver los problemas desde la perspectiva del dueño de la compañía.

Se sugiere trabajar enérgicamente en conjunto con los empleados en el proceso de fijación de metas y en el establecimiento de un proyecto de control del sistema que incluya el establecimiento de prioridades, comente el proceso de toma de decisiones con atención particular a las consecuencias a largo plazo.

Cuando el empleado este renuente a pedir ayuda cuando la necesita ponga en claro que:

- a) Parte de la responsabilidad del puesto es la efectiva utilización de los servicios de apoyo
- b) Pedir ayuda no es signo de debilidad
- c) "Hacer bien el trabajo" es lo más importante al final de cuentas, utilizando todos los recursos disponibles.

Hay que revisar el plan semanal del individuo y discutir sus consecuencias de largo plazo, recomendando al empleado que busque posibles consecuencias negativas antes de tomar decisiones importantes.

Establecer una búsqueda permanente de áreas donde puedan llevarse a cabo innovaciones útiles que propicien importantes acercamientos a las metas del departamento, mostrando siempre una mente abierta a nuevas posibilidades.

Trate siempre y en medida de lo posible de respaldar las decisiones del individuo

Gradualmente incremente la dificultad en las asignaciones de trabajo del empleado para fortalecer su autoconfianza y de esta manera prepararle para iniciar su propia toma de decisiones.

Cuando a un individuo le cueste trabajo tomar decisiones, piense demasiado y se tome mucho tiempo antes de tomar alguna, asígnele una meta relacionada con su trabajo con recomendaciones de acción y tiempo límite de deliberación.

Cuando una decisión departamental de alto riesgo deba ser tomada, aliente a que el empleado le de opiniones acerca de cual debe ser el camino más apropiado, sin abolir o pasar por alto su propia responsabilidad.

En el caso donde el individuo tenga miedo de tomar acción sin consultar previamente con su gerente, estipule cuales son las responsabilidades que requieren aprobación y cuales las que deben hacerse independientemente.

#### 4.8.6 Asesoría y Desarrollo (Staffing) (Solo para niveles de supervisión)

***La habilidad de seleccionar, retener y desarrollar subordinados competentes, considerando la calidad en las contrataciones, consideraciones y promociones.***

Es muy importante compartir responsabilidades auténticas con los subordinados delegándoles algunas de sus asignaciones más desafiantes, aliente la independencia del individuo de tal forma que los subordinados tengan la libertad de usar sus propias ideas para lograr tales designaciones con limitada supervisión y retroalimentación, alentándoles cuando les delegue autoridad a discutir los objetivos de desempeño más que los procedimientos específicos.

Aliente al individuo a revisar su estilo gerencial a la luz de los valores de la compañía para determinar si este estilo estimula el desarrollo de los subordinados.

Haga que la persona comparta los contenidos de las juntas de staff de alto nivel con los empleados.

Instruya al colaborador para que proporcione retroalimentación clara, precisa y oportuna a los subordinados que requieran mejoría en su desempeño.

Pida al trabajador que seleccione varios subordinados que podrían reemplazarle si se les da el apropiado desarrollo. Haga que el individuo escriba un plan de desarrollo para cada uno, revise el plan y déle seguimiento desde su implementación. Fije un límite con el individuo para que el reemplazo sea desarrollado apropiadamente y listo para ser llevado a cabo.

Muestre a la gente como dejar que los subordinados asuman mayor responsabilidad y aliénteles a programar los tiempos necesarios para desarrollar a la gente. Fije una tabla de tiempos para dar seguimiento al desarrollo de los subordinados.

Motive al gerente para que utilice los diversos recursos disponibles de entrenamiento, capacitación y desarrollo ya sean internos o externos.

Haga que el individuo lo retroalimente a usted acerca del progreso que sus subordinados han hecho sobre el desarrollo de sus planes resultantes de las sesiones de evaluación del desempeño y del potencial.

#### 4.8.7 Motivación en el Trabajo

***Autoiniciador que se fija altas metas para sí mismo, sus subordinados y la organización***

Se sugiere que para todo subordinado que no esté automotivado, se establezcan, conjuntamente con él, metas relacionadas con su puesto en las que utilice completamente su potencial latente.

Para el empleado con baja motivación, incremente gradualmente la carga de trabajo, de tal manera que los límites de tolerancia a la presión del individuo se incrementen.

Concientice al "trabajador adicto" sobre lo dañino que resulta tanto para él como para el departamento el estilo que él posee.

Recomiende al colaborador lecturas relacionadas con su área de interés en el trabajo para ampliar los horizontes de los subordinados.

Reconozca a la gente que se presta voluntariamente a hacer labores fuera de las funciones regulares de su puesto para tener un impacto positivo con el resto del grupo.

Discuta con la persona aquellas situaciones donde las ambiciones personales impacten negativamente en el ambiente laboral.

#### 4.8.8 Orientación de Carrera

***Tiene metas de carrera bien definidas, dispuesto a tomar nuevas asignaciones que le favorezcan en el desarrollo de su carrera. Toma ventaja de las actividades de desarrollo, capacitación y entrenamiento tanto internas como externas.***

Aliente al empleado a buscar y aceptar las oportunidades de liderazgo dentro y fuera de la compañía, en organizaciones cívicas, de grupos profesionales, etc.

Tenga al personal suscrito a un semanario o revista especializada con el propósito de mantenerlo al día sobre las nuevas tendencias en su campo y al mismo tiempo estimule nuevas formas de solucionar problemas.

Motive y estimule a la gente a ser más realista acerca de sus fortalezas, debilidades y a que fije estándares de desempeño cada vez más altos para que su autoconfianza crezca en forma proporcional.

Explique los requisitos actuales de su carrera y otros caminos de carrera dentro de la compañía, discuta sobre su avance dentro de la compañía en forma realista.

Trabaje siempre a través de las actividades de la planeación de carrera, considerando en que partes de la compañía podrían ser mejor utilizadas sus habilidades y en que otras partes puede el individuo satisfacer sus intereses de trabajo.

Revise con el individuo la amplitud de la experiencia y los logros de la gente que ha avanzado dentro de la compañía para que sirvan como ejemplo.

#### 4.8.9 Conocimiento del Negocio

***Demuestra amplias bases de conocimiento e interés en varias áreas del negocio.***

Invitar al empleado a que asista a juntas de nivel para ampliar su perspectiva general del negocio.

Dar oportunidad al individuo a visitar otras áreas de la compañía para que conozca otras disciplinas y su interrelación con las funciones de su departamento.

Estimule al empleado para que reciba capacitación externa o interna que contribuya al mejor conocimiento general del negocio.

Prepare exposiciones interdepartamentales de tal manera que el individuo pueda estar más a gusto con sus superiores y sea visto como una persona de amplio conocimiento del negocio<sup>55</sup>.

## 4.9 Evaluación del Desempeño y Potencial

### 4.9.1 Instructivo para el llenado de las formas

#### Propósito

Este instructivo tiene el propósito de auxiliar en la evaluación para el plan de potencial humano. Las instrucciones siguen el mismo orden y secuencia que las respectivas secciones de la forma.

#### Preparación

La preparación de las formas de evaluación del desempeño y potencial se hará para calificar en que medida y como cumplió el empleado con lo fijado en los estándares de desempeño, si se realizaron de acuerdo con los valores establecidos en la sección "desarrollo sobre el puesto" y ha habido comunicación entre supervisor y subordinados, entonces los resultados anotados estarán relativamente libres de sorpresas.

Esto ayudará a asegurar que los estándares sean monitoreados regularmente para alcanzar máximos de productividad y calidad sin dejar de prestar atención al cambiante entorno.

### 4.9.2 Llenado de la Forma

#### Sumario de resultados (desempeño contra estándares y requisitos del puesto)

Esta sección se proporciona para sumarizar los logros de los puestos. Deberá ser llenada después de que han sido examinados los resultados contra cada uno de los estándares y responsabilidades generales de cada puesto. Igualmente incluye comentarios sobre que tan efectivamente el puesto fue desempeñado en su totalidad, después de considerar los comportamientos evaluados en las hojas de trabajo de evaluación de desempeño y potencial.

#### Comentarios y calificaciones de cada estándar

Para preparar esta sección es recomendable que el subordinado se remita al "reporte de estándares", en este reporte cada estándar se sumariza y en seguida se realiza una descripción narrada de los resultados: muchos gerentes piden a sus subordinados que

---

<sup>55</sup> Muchas empresas corren el riesgo de insertar este tipo de sistemas de trabajo en forma aislada esperando que el sistema por si solo de solución a una serie de situaciones que a estas alturas debieran estar debidamente atendidos, como ya se mencionó este documento sólo debe emplearse como una guía o recordatorio de los aspectos alternos que deben evaluarse conjuntamente con los estándares de desempeño.

se califiquen ellos mismos sobre cada uno con los parámetros de pobre, regular, bueno, muy bueno y sobresaliente.

Este sistema es una señal para los subordinados de que el sistema de calificaciones es una discusión abierta en forma de dialogo, de concertación y por ende no autoritaria. De igual manera asegura que el supervisor esté consciente de todos los aspectos de los desempeños prioritarios para una calificación final. Obviamente el supervisor tiene la responsabilidad final para determinar las calificaciones de los estándares y para completar la calificación total, debiendo estos listarse de forma similar al que se muestra en este ejemplo:

Estándar:

Un programa de capacitación en ventas para nuevos vendedores debe ser diseñado e implementado para finales del tercer trimestre del año.

Resultado:

Este programa fue implementado en el segundo trimestre. Uno similar fue desarrollado para capacitación de producto. Uno nuevo de técnicas de venta fue diseñado e implementado.

El representante del área de mercadotecnia y ventas vió estos programas como muy útiles

Calificación:

Muy Bueno

El grado de detalle usado en cada estándar podrá variar de acuerdo a las preferencias de la división o del departamento, sin embargo, es importante que los resultados de cada estándar mayor sean mostrados.

### 4.9.3 Hoja de trabajo de evaluación del desempeño y potencial

Criterios para la evaluación del desempeño y potencial

En esta sección los nueve valores fundamentales de la empresa se encuentran listados, con ellos el supervisor evaluará el desempeño y potencial de los empleados.

En seguida se presentan detalladamente y en forma de lista las características que ayudan a ilustrar los valores, por favor advierta que los ejemplos específicos deberán enlistarse en la hoja de trabajo de evaluación del desempeño y potencial y no tan sólo marcarlos. Cuando se establezcan diálogos subsecuentes con el empleado, el darle los ejemplos específicos puede ser muy importante.

#### Habilidades Interpersonales

1. Se muestra interesado en los sentimientos de otros
2. Se le facilitan diálogos conversaciones o encuentros efectivos
3. Alienta el trabajo en equipo
4. Usa un lenguaje apropiado
5. Se comunica efectivamente con gente de todos los niveles de la organización
6. Tiene habilidad para la sensibilidad organizacional
7. Hace presentaciones efectivas y bien organizadas
8. Es capaz de hacerse del apoyo de otros a través de la comunicación persuasiva
9. Mantiene a los otros bien informados

## Habilidades Administrativas

1. Trabaja con un estilo organizado y metódico
2. Crea medios para hacer las cosas
3. Alcanza objetivos con presupuestos restringidos
4. Anticipa problemas antes de que ocurran
5. Utiliza efectivamente los recursos internos de la empresa (hombres, equipo, maquinaria, etc.)
6. Se fija planes y metas de amplio rango
7. Formula políticas y procedimientos efectivos
8. Calendariza efectivamente su trabajo y fija apropiadamente sus prioridades para evitar desperdicio de tiempo

## Estabilidad en el desempeño

1. Se mantiene frío bajo fuego
2. Toma a cargo el mando para enfrentar la resistencia
3. Mantiene su rendimiento aun bajo presión para alcanzar metas
4. Toma decisiones con calma en forma lógica y objetiva
5. Enfrenta los problemas operacionales y laborales de una manera fría y racional

## Análisis de problemas

1. Investiga las problemáticas de las áreas antes de actuar
2. Evita el juzgar antes de tiempo
3. Analiza e integra varias fuentes de información antes de actuar
4. Busca alternativas antes de tomar decisiones

## Toma de decisiones

1. Toma decisiones oportunas y efectivas
2. Considera siempre varios cursos alternativos de acción
3. Ejercita el liderazgo, participa cuando es útil y toma el mando cuando es necesario
4. Mantiene alta calidad en su toma de decisiones

## Asesoría y desarrollo (staffing)

1. Área de staffing de empleados de alta calidad que cubren los requerimientos del puesto
2. Usa métodos efectivos para motivar y retener a empleados de alta calidad
3. Brinda instrucciones efectivas y aconseja a los empleados sobre como mejorar su desempeño actual y como lograr futuras promociones
4. Identifica y desarrolla buenos candidatos para puestos clave dentro del área de su responsabilidad
5. Busca resultados anuales que indiquen reducción de rotación de personal e incremento en la calidad del personal



## Motivación por el trabajo

1. Posee altos estándares en la fijación de sus metas de desempeño y altos estándares para sí mismo, sus subordinados y la organización
2. Es un buen ejemplo a seguir para sus subordinados
3. Muestra iniciativa en situaciones que así lo requieren
4. Se interesa en cumplir las tareas
5. Busca medios para mejorar la calidad del trabajo y la eficacia en la operaciones

## Conocimiento del negocio

Entiende y practica las herramientas el negocio más allá de lo esperado para su puesto funcional.

Esto puede ser demostrado en áreas tales como planeación finanzas, mercadotecnia manufactura administración de recursos humanos, donde es capaz de participar en discusiones más allá de las definiciones normales de responsabilidad

### Sumario de Calificaciones de Desempeño

Considera todas las calificaciones del desempeño como un grupo para determinar una sola calificación que mejor describa el rendimiento. Evalúa el peso relativo y la importancia de **a) cada estándar, b) los requisitos del puesto y c) la efectividad tal y como se describe en la hoja de trabajo de desempeño y potencial.**

Buen rendimiento implica que los estándares, los requisitos del puesto y los niveles esperados de efectividad fueron alcanzados. Muy buen rendimiento implica esfuerzos y resultados extras en la mayoría de los puntos y sus responsabilidades, la narración descriptiva del sumario de resultados deberá reflejar la calificación dada.

### Áreas de desempeño que necesitan mejorarse

Con un análisis cuidadoso y el correcto llenado de esta sección se ayuda a facilitar el buen desarrollo del plan.

Nos da una oportunidad para reflejar en el comportamiento el impacto de los resultados.

La hoja de trabajo del desempeño y potencial nos será útil para identificar las áreas que necesitan mejoría, las ideas de los subordinados también deben tomarse en cuenta.

### Resultados de la junta de consejo del desarrollo gerencial administrativo

Después de la entrevista de evaluación se debe registrar en este espacio una base común de acuerdo sobre los planes de acción para el desarrollo del empleado. Cualquier discrepancia entre el supervisor y el subordinado acerca de la evaluación debe ser anotada

### Evaluación del potencial

La evaluación del potencial es una proyección de lo que probablemente un individuo pueda ser capaz de lograr. La proyección no implica el elemento tiempo esto es, el ser promovible no asume necesariamente que el individuo inmediatamente será promovido.

La promocionalidad debe ser evaluada en base al desempeño y comportamientos pasados y sobre la orientación de carrera del empleado. El sistema de planeación del potencial humano será más productivo si el empleado se siente empujado por el mismo sistema a cambiar de puestos porque así son las expectativas.

Especifique los puestos para los cuales el empleado pueda calificar en el futuro. Sea cuidadoso en la fijación de los tiempos en que puede ser posible. Un tiempo muy cercano puede ser irreal y crear excesivas expectativas mientras un tiempo inapropiadamente largo puede desalentar al empleado. Las funciones corporativas o divisionales pueden ayudarle a fijar planes de desarrollo.

#### Sumario de la evaluación del desempeño

Las definiciones, dos, tres y cuatro requieren de más explicación para mostrar sus diferencias. La diferencia entre dos y tres es que dos implica que en un ambiente creciente el puesto puede desarrollar más al titular.

Para alcanzar una calificación de tres el empleado debe alcanzar uno de los siguientes criterios, el empleado posee:

- Potencial para crecer en el puesto actual a la par que va creciendo su unidad o división.
- Potencial para moverse a un puesto de similar nivel con responsabilidades equivalentes.
- Potencial para alguna promoción

#### 4.9.4 Modelos de Redacción

A: Un mecánico industrial quien con experiencia puede llegar a ingeniero industrial otro ejemplo puede ser un ingeniero senior que puede alcanzar la más alta posición de ingeniería de proyectos.

B: Un gerente de producción quien con experiencia puede ser capaz de dirigir una gran línea de producción

Para una calificación de cuatro el individuo debe tener potencial a corto o largo plazo para ocupar posiciones de responsabilidades más significativas a más altos niveles.

Ejemplo: Un ingeniero de control de calidad en una planta quien tiene potencial a largo plazo para convertirse en un director de la división de control de calidad.

#### Plan programado de desarrollo

Es regularmente recomendable programar a otra junta para establecer el plan programado para el desarrollo. Esto permite tener tiempo para la reflexión tanto del supervisor como del subordinado. Cualquier ansiedad asociada con la evaluación original puede igualmente disiparse con el tiempo. Cuando se establece un plan de desarrollo vale la pena considerar lo siguiente:

1. Considere el valor de la capacitación sobre el trabajo. Los reportes mensuales enfocados a una habilidad o un comportamiento en particular pueden ser útiles. Las asignaciones de trabajo y la rotación de puestos pueden ser muy efectivas si se aprenden como herramientas.
2. Mantenga el desarrollo relacionado a las necesidades específicas identificadas en el plan de potencial humano.

3. Sea positivo pero no evite temas difíciles que puedan afectar la carrera de los empleados.
4. Si el empleado atiende un curso, seminario, etc. Establezca un sistema de seguimiento para asegurarse que los principios que está aprendiendo sean usados en el trabajo.
5. Lecturas apropiadas y otros cursos externos pueden ser muy efectivos.

#### Ejemplos de proyectos de desarrollo

A: Un supervisor con un buen potencial es asignado a un amplio equipo de trabajo en una planta para trabajar sobre mejoras sobre productividad, para darle de esta manera una mejor perspectiva de las operaciones de las plantas.

B: Un representante de ventas con potencial para convertirse en gerente regional empieza a asistir a las sesiones de planeación estratégica.

C: Un grupo funcional corporativo designa un puesto para desarrollarse.

Gerentes con alto potencial son colocados en el puesto por un período de tiempo después del cual regresaran a las divisiones como altos dirigentes funcionales, como por ejemplo directores de control de calidad, controladores, directores de recursos humanos, etc.

D: Un supervisor de la división de la contabilidad de costos y un supervisor general de contabilidad intercambian puestos por un año, como un proyecto de desarrollo.

E: A un recientemente nombrado gerente se le pide que estudie en casa un curso sobre administración justo a tiempo. Una acción de seguimiento se discute con el supervisor.

#### Planeación del desarrollo

El desarrollo puede ser logrado de una variedad de formas, limitadas sólo por la creatividad y la iniciativa del individuo y del supervisor.

Ver formato sugerido en anexo A

### 4.10.- Principales reflexiones de la primera parte del plan

Es importante considerar que este plan no surge de la nada, antes de haber sido elaborado se consideraron muchos aspectos, sobre todo los relacionados con la filosofía empresarial de la empresa, misma que trata de reflejar en sus sistemas de trabajo su pensamiento y sentir respecto del mundo que le rodea.

Un aspecto que no se debe pasar por alto es que muchas veces estos aspectos derivan de una tradición y visión externa (no olvidar que son grupos multinacionales extranjeros) y que a veces no reflejan la realidad que se vive en otra región o país, y no suelen considerar otros aspectos relativos al país donde se ubican, lo cual en ocasiones propicia que para lograr su implantación se precise de ajustes que pueden desvirtuar un poco su visión original.

El sistema centra la mayor atención en los resultados, situación que deja pudiera convertirse en algo inflexible y generar conflicto al no considerar otros factores externos que influyen en los resultados.

El sistema depende mucho del trabajo institucional de aprendizaje y asimilación de la cultura organizacional, de manera que su óptima aplicación pudiera darse después de algunos años de haberse instituido.

Por último cabe resaltar que al tratarse de un método de participación y consenso, tanto gerentes como subordinados deben mostrar un alto nivel de responsabilidad en donde se dejen a un lado cuestiones emocionales que pudieran alterar la objetividad de la herramienta.

Por otro lado con la aplicación de este plan en su parte inicial, se crea la base para la evaluación del desempeño y el potencial de todos los empleados.

Se logra identificar las áreas que necesitan mejoría y se proporciona al empleado los pormenores para que logre su desarrollo individual, por medio de la promoción del entendimiento y la comunicación entre el supervisor y el subordinado

Los resultados obtenidos son la base para determinar los incrementos de sueldo a través de medidas más correctas y justas para el rendimiento individual, ya que centra su atención en los resultados más que en los métodos o las personalidades.

Facilita que los empleados realicen su autoevaluación y control, provistos de un sentido de logro, ya que al ir logrando sus objetivos, se produce un positivo efecto motivacional sobre los individuos.

# Planeación del Potencial Humano: Planeación de carrera y Promociones

## 5.1 Guía de Planeación de Carrera

La Guía de Planeación de Carrera es parte del Plan de Potencial Humano de la compañía, diseñado para ayudarle a "invertir en su propia carrera" y en conseguirle "una planeación activa para el futuro", la guía incluye una autoevaluación sistemática y una programación para facilitar los pasos de "cómo llegar hasta allá desde aquí".

Combinando la información de las evaluaciones y otras fuentes se dan los elementos claves para la construcción de su propio Plan de Desarrollo.

Considerando que el trabajo y nuestras carreras son una secuencia vivencial de experiencias y que son parte importante de nuestras vidas, resulta paradójico que invirtamos relativamente poco tiempo en el análisis e investigación de opciones y en la planeación de los pasos de nuestra carrera.

A través de las actividades y de los procesos básicos y fundamentales que encierra esta guía, usted se sentirá estimulado para autovisualizarse y así poder dirigir y construir su carrera.

Lo más importante de este esfuerzo es que está orientado a la autovisión, al autoconocimiento y al reconocimiento de sus propios talentos y limitaciones, en orden de determinar sus preferencias y direcciones que satisfagan sus necesidades, intereses y metas. Cualquiera que sea la consecuencia de su decisión la guía esta estructurada para ayudarle a investigar y planear cambios futuros.

Que tanto de esta Guía de Planeación de Carrera comparta con otros es decisión propia ya que se trata de una guía personal, sin embargo es conveniente que parte de ella pueda ser compartida con el supervisor.

Entre sus observaciones y las de su supervisor debe haber un acuerdo para que el plan tenga un desarrollo significativo, de igual manera, en la planeación de futuros puestos se puede requerir de la información de otros individuos. Paralelamente, la intervención del grupo de Recursos Humanos, la División o el Staff de Personal del corporativo son instancias que se constituyen como importantes apoyos para establecer su plan de carrera, ya que éstas son las más interesadas en que el empleado construya un plan efectivo.

De esta forma se invita a todos los empleados a trabajar a través de su guía de planeación de carrera como el primer paso hacia la activación de su futuro. Tome hoy mismo el camino proactivo e inicie su propia acción para desarrollarse.

### 1 Invirtiendo en usted mismo "Autoevaluación"

Reconocer las habilidades, los talentos, los logros, los valores de trabajo y los recursos que le han sido claves para su éxito en el pasado, es una importante base para determinar las áreas donde tiene mayor posibilidad de éxito.

La meta en esta sección es construir su propio perfil a través de desarrollar su:

- Perfil de carrera pasada
- Educación y Experiencia
- Análisis de habilidades
- Retroalimentación de otros
- Valores y satisfacción por el trabajo
- Ancla de carrera

Una vez que usted haya completado estas actividades estará capacitado para tener una clara concepción de usted mismo, o al menos, confirmar claves certeras ya reconocidas anteriormente en una auto-introspección

### 5.1.1 Su perfil de carrera pasado

El perfil de carrera pasado busca contestar a la interrogante ¿Dónde ha estado usted y donde se encuentra ahora? Con el objeto de propiciar un campo reflexivo que motive una cercana revisión de sus logros, por medio del recuento de los puestos claves pasados, habilidades, responsabilidades y educación. Para auxiliarle en este proceso se sugiere desarrollar un marco de trabajo básico para descubrir sus experiencias de carrera utilizando el formato que aparece en el anexo B

Un punto de inicio para una cercana revisión a sus logros es el delinear los puestos claves pasados, habilidades, responsabilidades y educación. El siguiente cuadro le proporcionará un marco de trabajo básico para descubrir sus experiencias de carrera.

### 5.1.2 Observando sus Habilidades

El siguiente ejercicio le dará la oportunidad de observar sus fortalezas y sus debilidades en ocho grandes áreas dentro de las cuales su comportamiento y habilidades afectan los resultados del desempeño e influyen en las promociones, y que a su vez contienen los valores fundamentales de nuestra organización, tales habilidades son a saber: interpersonales, administrativas, estabilidad en el desempeño, análisis de problemas, toma de decisiones, motivación en el trabajo, orientación de carrera y conocimiento del negocio, para lo cual es preciso llenar la "Hoja de Trabajo de Análisis de Habilidades" (Anexo C) que consiste en llenar una autoevaluación en las áreas contenidas en el formato, es importante ser objetivo al marcar la característica que mejor lo describa, recordando que debe balancear sus respuestas ya que nadie es fuerte en absolutamente todos los aspectos, no olvide ser honesto consigo mismo.

### 5.1.3 Retroalimentación de Otros

Avanzando un poco más allá en su autoanálisis hasta aquí sólo se ha considerado lo que ha aprendido sobre usted mismo desde su propia experiencia, sin embargo es

igualmente importante que tome en cuenta que los demás pueden ver esa parte suya que para usted mismo resulta poco evidente o hasta invisible<sup>56</sup>.

Considerando la retroalimentación que ha recibido de supervisores, colegas, subordinados, familiares, amigos, etc. ¿qué es lo que estos individuos han identificado como sus fortalezas? , ¿Cuáles son sus áreas de mayor desarrollo o crecimiento?

De ser posible, podría pedirle a alguien que ud. Respete que le llenara el ejercicio anterior de "Hoja de trabajo de análisis de habilidades basado en como esta persona le percibe a usted.

Acto seguido, se sugiere que el empleado llene la hoja de trabajo que se encuentra en el anexo D con el fin de cristalizar la percepción de otros sobre usted.

#### 5.1.4 Valores del Trabajo y Satisfacción por el Puesto

Un área importante para pensar en la planeación de carrera son los valores y las metas de su vida que usted busca en su carrera, estos factores tienen mucho que ver con lo que ud. Realmente quiere obtener y alcanzar de su trabajo o su carrera y sobre como quiere expresarse a sí mismo dentro de su carrera. Tomando estos factores en cuenta, será capaz de estar mejor capacitado para desarrollar una carrera que contribuya a su máxima satisfacción.

En la siguiente página se enlistan una serie de valores que la gente típicamente espera realizar en sus carreras. (ver anexo E)

Analice esta lista y considere cuales de estos valores son más importantes para usted, existiendo la posibilidad de agregar algunos ítems propios, clasifíquelos por alta, moderada o baja importancia.

Después de que haya priorizado sus valores clasifique sus actuales grados de satisfacción de acuerdo a como su trabajo le proporciona tales grados, siguiendo los mismos parámetros de alto, moderado y bajo.

#### Perfil de satisfacción del trabajo

Ahora examinemos sus experiencias de trabajo en términos de que los hace compensatorios o que no.

1.- Piense en todos aquellos trabajos que ha tenido a lo largo de su carrera incluyendo el actual. Seleccione los dos que le dieron más satisfacción y los dos que le dieron menos satisfacción. Escriba el nombre de cada puesto en el espacio apropiado que se le da abajo.

2.- En la Hoja de trabajo de perfil de satisfacción (ver anexo F) debajo de cada "más satisfactorio" y "menos satisfactorio" hay varias líneas, en cada una de éstas, registre las razones que hicieron más o menos satisfactorio ese trabajo, considere las características del trabajo tales como viajes, localización, presión, límites, grados de

---

<sup>56</sup> Desarrollado bajo el principio de psicología de "La ventana de yohari" que habla de las zonas secretas, ocultas, transparentes y desconocidas de los seres humanos

responsabilidad, tiempo libre, relaciones con los demás, nivel y clase de supervisión, etc.

Este perfil una vez completo, le dará una imagen de las fuentes de satisfacción e insatisfacción en su carrera. Con este conocimiento, comprometido con sus valores, intereses y misión, puede usted determinar que podría ser necesario para promover su futura satisfacción y éxito

### 5.1.5 Identificando sus Anclas de Carrera<sup>57</sup>

Para entender más ampliamente el significado de las experiencias de sus trabajos pasados, sus necesidades y valores, talentos y habilidades subyacentes, la determinación de su "ancla de carrera" es particularmente un medio útil para su consolidación y descripción de las tendencias motivacionales en su carrera hasta este momento, en suma esta determinación le puede ayudar a entender y planear los pasos futuros en su carrera.

¿Qué es un ancla?

Estudios de personalidad psicológica, han demostrado que existen diversos patrones básicos, mismos que se vienen incrementando claramente en tanto vamos acumulando experiencia en el trabajo.

Tales patrones son llamados "anclas de carrera" y reflejan una combinación entre sus intereses, rasgos, características, cualidades, habilidades y actitudes, las cuales influyen en el tipo de carrera que usted busca.

Son en suma el estilo de trabajo más firme que usted posee y que ha mantenido a lo largo de sus trabajos, para poder determinarlo es preciso llenar un inventario que forma parte del presente trabajo como anexo G y que es una herramienta de corte psicológico que nos ayuda a encontrar las características mencionadas y que se describen con mayor precisión a continuación:

#### Tipos de Ancla de Carrera

##### Dirigente Administrativo

La gente que tuvo un score (conteo) alto en esta ancla tiene como meta final la diligencia administrativa. Tales personas perciben su competencia descansando sobre una combinación de las siguientes áreas:

**Habilidades Analíticas.**- La habilidad de identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de incertidumbre o falta de información.

**Vigor Emocional.**- La capacidad de mantenerse ecuánime bajo períodos de trabajo pesado con presiones y tensiones.

---

<sup>57</sup> Para una mayor precisión en la identificación de anclas de carrera, se sugiere la integración de una batería de exámenes psicométricos, ya que la herramienta que se presenta a continuación resulta a nuestro parecer insuficiente.



El criterio de éxito para estos individuos es la habilidad de alcanzar un alto nivel de responsabilidad en su organización y ser reconocidos como gente exitosa.

#### Técnica (competencia)

La gente que tiene un alto puntaje en esta ancla está primordialmente interesados en la técnica o el contenido funcional de su trabajo y poseen una fuerte necesidad de continuar desarrollando su experiencia profesional. A tales personas les da orgullo perfeccionar un producto o un sistema y disfrutan resolviendo los problemas que desafíen su conocimiento técnico y su know-how. El criterio de éxito para estos individuos se basa en ser reconocidos como expertos en el campo de su elección.

#### Creatividad

La gente que suma alto en esta ancla quiere la oportunidad de iniciar nuevas ideas y buscan situaciones de trabajo que les den escape a su auto-expresión. Tal gente tiende a experimentar diferentes medios de lograr objetivos y se sienten más motivados por problemas que requieren un acercamiento innovativo. El criterio de éxito para estos individuos es tener la habilidad para inventar, crear o construir un nuevo producto o sistema que mejore las condiciones actuales de trabajo poniendo en alto su nombre.

#### Autonomía (independencia)

La gente que suma alto en esta ancla desea ser su propio jefe y busca situaciones de trabajo en las cuales puedan ellos funcionar por sí mismos sin apoyo cercano y supervisión. Tal gente tiende a encontrar una organización restrictiva a su estilo de vida y una intrusión a sus vidas privadas. El criterio de éxito para estos individuos es la habilidad de mantenerse y sostenerse y vinculan el resultado de su trabajo a sus propios esfuerzos.

#### Seguridad

La gente que suma alto en esta ancla busca situaciones de trabajo que le den un ingreso estable y un futuro seguro donde el trabajo sea fijo y el progreso de la paga cierto. Tal gente tiende a seguir los procedimientos estándares de operación para obtener resultados en el trabajo y funcionan mejor cuando se les define con claridad sus responsabilidades y objetivos. El criterio de éxito para estos individuos es la habilidad para proveer a su familia de un buen estándar de vida y disfrutar el tiempo libre de su familia.

## 2.- Perfilando la ventaja competitiva de su carrera

Esta sección le permitirá sumarizar las autoevaluaciones de la sección anterior antes de avanzar a las siguientes secciones en la Guía de Planeación de Carrera.

### 5.1.6 Esencias, ventajas y responsabilidades

Complementariamente y apelando a la transparencia en las comunicaciones que debe existir en la empresa, formulamos un breve cuestionario de siete preguntas claves

para conformar la planeación del futuro que deseamos, dicho cuestionario aparece como anexo H

### 5.1.7 Planeación de Carrera: Opciones para el futuro

Habiendo “invertido” en usted mismo, está ahora listo para enfocar el futuro, específicamente en las oportunidades y decisiones de carrera. Al dar el gran salto al futuro podrá hacer el boceto de su autoevaluación y perfil.

Los pasos claves de la planeación que aparecen a continuación están encaminados a auxiliarle en la consecución de sus metas.

- Identificar futuras posiciones posibles
- Explorar y analizar el ajuste o acomodo que se requiera para empalmar sus competencias, habilidades, valores, ancla y oportunidades de carrera.
- Trazar un camino principal y otros alternativos

#### **5.1.7.1.- Perfil de carrera futuro y caminos hacia el futuro**

Ahora puede ser el tiempo en que se dé el salto al futuro y bosqueje su autoevaluación y profile sus ventajas competitivas, piense en aquellos trabajos o posiciones que le interesen para el futuro.

Luego, usando la hoja de trabajo de perfil de carrera (ver anexo I) escriba la posición final que le gustaría alcanzar y dos posiciones intermedias que necesite para alcanzar dicho puesto final.

Para tener información de nombres de puestos, requisitos, responsabilidades específicas, habilidades y conocimientos necesarios, quizá necesite contactar y entrevistar a otras personas tales como su supervisor, titulares del puesto, y/o directamente con el departamento de Recursos humanos de la compañía.

Construyendo decisiones para aquellas preguntas no contestadas

Justo en este momento quizá sepa el camino de su carrera basado en su medio actual, por otro lado las actividades previas quizá le hayan generado incertidumbre y una necesidad de mayor información. La toma de decisiones acerca de una carrera requiere del conocimiento sobre el contenido y requerimientos del puesto tan bien como se conoce a usted mismo. A pesar de que quizá no este capacitado para predecir todos los factores que le afectarán en su carrera futura, la planeación es un proceso de reducción de incertidumbres. Enliste las preguntas clave que en este momento le preocupan concernientes a su perfil de carrera y los posibles caminos que tiene considerando las siguientes características.

Preguntas no contestadas

Finalmente y con el objeto de asegurarnos de cubrir todos los aspectos se invita a los empleados a hacer un último esfuerzo reflexionando sobre los siguientes puntos:

- Necesidades de información ¿Qué información adicional necesita usted que aún no tenga?

- Puntos clave de decisiones irresueltas ¿Qué decisiones importantes, tanto de carrera como de vida aún no ha hecho y que eventos futuros inciertos e incontrolables pueden afectar estas decisiones?

Ahora deberá decidir como tendría que negociar con esta escasa información e incertidumbre. Identifique a la gente que le pueda dar la información que usted necesita para ayudarlo a tomar esas decisiones. Su supervisor puede darle información acerca de los puestos. Personas que tienen o tuvieron las posiciones que usted está considerando son igualmente fuente de conocimiento.

Planeación de la Acción: Llegando allá desde aquí

Activándose usted mismo para moverse hacia la meta deseada no resulta siempre una labor fácil. Una herramienta útil es diseñar un plan específico de desarrollo que incluya las actividades clave y la gente necesaria para facilitar el logro de las metas.

Planeación de su desarrollo

Utilizando su autoevaluación, el sumario de su perfil y su perfil de carrera futuro se recomienda diseñar un plan que incluya los pasos y actividades de desarrollo que le permitan incrementar la probabilidad de que logre su meta, denominado Plan Programado de Desarrollo.

El Plan puede incorporar actividades en las siguientes áreas:

Contactos Administrativos: Gerentes clave que contacte para precisar requerimientos de habilidades o conocimientos en futuras posiciones.

Habilidades Administrativas: Programas específicos para reforzar las áreas, tales como habilidades interpersonales, administrativas, de resolución de problemas, etc.

Conocimiento del puesto / Habilidades Técnicas: Actividades específicas y asignaciones que mejoren el desempeño en su posición actual o acrecentar la oportunidad de una promoción.

El énfasis en el plan debe ser sobre aquello que sea importante para su crecimiento en su posición actual, también como en el continuo desarrollo profesional, que responda al deseo de retener y consolidarse en su posición actual, como para moverse hacia otra posición en el futuro.

Ver formato sugerido en anexo J

#### **5.1.7.2.- Seguimiento**

En este momento usted ha completado la guía de planeación de carrera, y de aquí en adelante por lo menos dos opciones tiene disponibles:

1. Puede usar la guía como una herramienta de su desarrollo personal a la que se puede referir constantemente o bien hacer correcciones "sobre la marcha", según dicte la situación y

2. Puede usted discutir la guía con su supervisor e incorporar donde sea apropiado las actividades de desarrollo dentro de su plan.

Monitoreese periódicamente para familiarizarse cada vez más con la guía de carrera, usándola como herramienta para analizar preguntas clave como las siguientes:

- ¿Dónde estoy ahora?
- ¿Hacia dónde me dirijo?
- ¿Dónde quiero estar?
- ¿Cómo voy a llegar allá desde aquí?

## 5.2 Modelos de carrera

Los modelos de carrera para todas las áreas funcionales de la empresa se conforman de manera particular para cada empresa después de un análisis profundo con el auxilio de los manuales de organización, ya que es indispensable conocer el organigrama general de la empresa, así como los funcionales de cada área al máximo nivel de detalle.

Los modelos de carrera se conforman de tres herramientas útiles que se complementan y se soportan una a otra y que son:

- Las Rutas de carrera
- El modelos de experiencia sobre el puesto
- El plan estándar de capacitación

Los modelos de carrera auxilian a los supervisores y a los empleados a responder sus interrogantes acerca del desarrollo de las carreras e igualmente les ayuda a preparar planes de desarrollo hechos a la medida para cada individuo, específicamente los elementos de este modelo nos ilustran posibles rutas y asiste a los supervisores a identificar asignaciones de puestos apropiadas a los particulares niveles de habilidades e intereses profesionales de los empleados, además identifica claves relacionadas con las experiencias sobre el puesto y auxilia en la selección de los programas de capacitación y desarrollo más apropiados.

El propósito del modelo de carrera es asegurar que cada individuo sea colocado en la posición correcta, con las habilidades necesarias y el involucramiento en las actividades y la capacitación apropiada para tal punto en su carrera. Este apartado es un ingrediente esencial del proceso de planeación del potencial humano para la planeación, desarrollo y crecimiento tanto de los individuos como de la organización.

El modelo de carrera guía a los Gerentes y a los empleados en la planeación de la secuencia de avance en sus puestos y en la estructuración de las experiencias para desarrollar las habilidades y el conocimiento en áreas críticas para alcanzar el éxito dentro del puesto actual del individuo y en las futuras asignaciones contempladas, esto incluye:

- Metas, métodos y procesos de la compañía
- Conceptos y técnicas de las áreas funcionales profesionales
- Procesos gerenciales administrativos
- Comunicaciones interpersonales
- Prácticas administrativas
- Ampliar la conciencia de la interdependencia que existe entre los individuos y las unidades de la organización

De esta forma los modelos de carrera integran los “mapas” que nos muestran los diferentes caminos para llegar a nuestras metas en tres diferentes ámbitos:

### 5.2.1 Rutas de Carrera

Estructural: mediante las rutas de carrera, que nos muestran los caminos posibles dentro de una determinada unidad o departamento de la empresa y nos muestran las posibles ubicaciones tanto de salida como de llegada, proporciona ejemplos de posibilidades típicas de hacer carrera centradas alrededor de sus áreas funcionales.

La ruta nos muestra el desarrollo de la carrera, los supervisores pueden indicarles a los empleados la variedad de movimientos de desarrollo que pueden ser posibles y que pueden ayudarle a identificar los pasos clave que necesitan ser tomados para lograr metas específicas de carrera. (ver anexo K)

### 5.2.2 Experiencia Sobre el Puesto<sup>58</sup>

Conocimiento del Negocio: el mapa de experiencias sobre el puesto identifica las tareas clave y las actividades apropiadas para los individuos en cada nivel de las áreas funcionales, el mapa guía a supervisores y a empleados a identificar experiencias clave de desarrollo que son esenciales para:

- Construir las habilidades necesarias para ser exitoso en un nuevo puesto
- Aplicar mejorías en el desempeño para satisfacer las necesidades del puesto actual
- Prepararse para futuras oportunidades de carrera.

El cumplimiento exitoso de las experiencias sobre el puesto algunas veces requiere de conocimiento especializado antes de emprender la tarea o la actividad. Esto es particularmente cierto en áreas altamente técnicas o científicas. Las experiencias sobre el puesto en estas áreas pueden ser limitadas a individuos que posean los prerequisites específicos de habilidades o conocimientos. (ver anexo L)

---

<sup>58</sup> Cabe destacar que esta sección está íntimamente ligada con el desarrollo de habilidades ya que se enfoca directamente a las experiencias de trabajo indispensables en cada puesto, situación que está ligada también con los modernos enfoques de administración de personal que trabajan sobre el concepto de talento

### 5.2.3 Plan Estándar de Capacitación

De Capacitación: Tanto si la meta es mantener o mejorar el desempeño del puesto actual, o preparar al individuo para un puesto de mayores responsabilidades, el plan estándar de capacitación es una importante herramienta para guiar en la selección de los programas y experiencias apropiadas de capacitación, los objetivos del plan son:

- Identificar y recomendar programas específicos para individuos con un nivel en la organización (supervisor, administrador de primera línea o mando medio)
- Recomendar temas relevantes de capacitación sobre el puesto

Los programas en el plan estándar de capacitación están separados en "Habilidades Esenciales"<sup>59</sup>: estas son aquellas que todos los individuos no importando el área funcional a la que pertenezcan deben tener; y en "Habilidades Funcionales"<sup>60</sup>: que son aquellas habilidades específicas y particulares del área funcional a la que están adscritos. También ordenan y preparan programas de inducción, construcción de habilidades y maestrías para cada nivel.

Los planes estándar de capacitación pueden ser aplicados en el proceso de desarrollo de la siguiente manera:

- Determinan los programas que ayudarán a un individuo a arribar a un nuevo puesto, construyéndole las habilidades necesarias para hacerlo con éxito
- Determinan en cuales programas un individuo experimentado debe participar para alcanzar una maestría de su puesto actual o para prepararlo para un puesto futuro.
- Identifica programas para un individuo que se interesa por un puesto de nivel ejecutivo a acelerar su familiarización con las metas, métodos y procedimientos de la compañía
- Identifica los valores de las experiencias sobre el puesto y/o de los programas de capacitación que proporcionan una mayor conciencia de la interdependencia entre individuos y grupos

Para usar el Plan Estándar de Capacitación

1. Identifique el nivel actual dentro de la organización de la persona que está siendo considerada (o el nivel que se propone alcanzar dentro de la organización si el desarrollo que quiere esta enfocado a avanzar)
2. Lea horizontalmente a través de los programas de "Habilidades Esenciales"
3. Considere las actividades de capacitación o desarrollo para cada área de habilidad específica, los cuales no han sido aún adquiridos y sea necesario cursarlos para capacitarse
4. Lea horizontalmente a través de los programas de "Habilidades Funcionales"
5. Revise aquellos programas y planes o actividades de desarrollo para esas áreas de habilidades que puedan ser particularmente útiles.

---

<sup>59</sup> Es un concepto desarrollado en Empresas Alfa y del cual debemos entender lo siguiente: Campo de desarrollo de habilidades orientadas a capacitarse en aspectos de desarrollo y crecimiento humano, información institucional sobre la filosofía de la empresa y otros factores que complementan el desarrollo del empleado.

<sup>60</sup> Este también es un concepto desarrollado al interior de empresas Alfa y del cual debemos entender lo siguiente: Campo de desarrollo de habilidades orientadas a capacitarse en todos aquellos aspectos técnicos que contribuyan a mejorar la efectividad del desarrollo de las funciones laborales de los empleados, aquí se pueden incluir programas académicos.

6. Priorice programas y establezca un plan de desarrollo basado en las necesidades organizacionales e individuales y los recursos que están disponibles. (ver anexo M)

## 5.3 Manual de perfil de carrera

### 5.3.1 Consideraciones Preliminares

El sistema de perfil de carrera es una parte crítica del esfuerzo de las empresas que han decidido que el elemento humano es la parte más importante de la organización y que existe un fuerte compromiso para desarrollar al recurso humano.

En coordinación con el programa de colocación de puestos y los programas internos y externos de desarrollo, el sistema de perfil de carrera tiene el propósito de recoger, almacenar y hacer uso de lo realizado por los empleados, sus experiencias, habilidades e intereses.

El perfil de carrera, será una fuente única para enlistar sus habilidades, experiencias, operativas y gerenciales, dominio de idiomas, preferencias profesionales y muchas otras cosas más. Esta información se agrega a un ya existente registro de salario, grado o nivel y otras informaciones básicas del empleado para ser usado en la sección de candidatos calificados para futuras oportunidades de ascenso en los puestos.

El Rol del Empleado: La información que el empleado proporcione en la forma de entrada, será una parte importante de ya se encuentra disponible sobre él los datos básicos requeridos para considerarlo en los planes. El llenar la forma de entrada nos suministrará datos sumarios de su experiencia en el trabajo y las habilidades que posee, información que incrementará la efectividad de la compañía en compaginar los antecedentes del empleado con puestos de ascenso abiertos.

La exactitud y minuciosidad de su perfil se basa en el esfuerzo, la meditación y la atención que el empleado manifieste.

El Rol del Sistema de Perfil de Carrera: Después de que alimente al sistema de perfil de carrera con una información completa y actualizada, el sistema le proporcionará al empleado una perspectiva de su pasado con el cual podrá colocar la piedra angular de su futuro. Una parte importante del programa, será la oportunidad de poner al día su información sobre una base anual agregándole nuevas habilidades y experiencias.

Bajo una política de responsabilidad y confidencialidad el éxito del sistema dependerá tanto del empleado como de la compañía, con esto en mente es necesario que el empleado complete su forma de entrada de carrera con la mayor exactitud y veracidad posible.

### 5.3.2 Como iniciar su perfil de carrera

Este apartado ha sido diseñado para auxiliar en el llenado de las formas de entrada de perfil de carrera, las instrucciones se dividen en ocho secciones:

#### 1. Información Personal

2. Educación Formal / Educación en progreso
3. Experiencias de trabajo / Habilidades
4. Programas de capacitación y Entrenamiento
5. Artículos y Ensayos publicados / Publicaciones y Patentes
6. Lenguas Extranjeras
7. Experiencia Gerencial
8. Preferencias de Carrera

Cada sección numerada corresponde con una sección igualmente numerada en la forma de entrada e incluye las instrucciones que le ayudarán a completar la forma.

#### 1.- Información Personal

Comience por llenar en los espacios correspondientes la información básica general de su persona, como lo es nombre, R.F.C. Seguro Social, etc.

#### 2.- Educación Formal / Educación en progreso

Existen tres líneas provistas para niveles de educación, comience por el nivel más alto ya terminado, registrando año de graduación, escuela, etc.

Si tiene educación en progreso (estudiando) regístrela en uno de los espacios disponibles.

En la columna "año de graduación" indique el año de terminación de estudios.

Para educación en progreso, anote el número de créditos obtenidos y el total de créditos requeridos por la escuela para conocer el grado de avance, escriba también el año del último semestre terminado y su nivel.

#### 3.-Experiencias de trabajo / Habilidades

La sección de inventario de habilidades de su perfil de carrera enlista habilidades específicas en la experiencia de trabajo que usted ha obtenido en este empleo como en otros anteriores, utilizando los siguientes consejos o guías quizás le puedan ayudar a desarrollar la selección de sus habilidades.

1. Seleccione las habilidades de experiencia en el trabajo que sienta que son las más importantes para el desarrollo de su carrera y para las necesidades de la compañía.
2. Seleccione las habilidades de experiencia en el trabajo que mejor reflejen su experiencia o conocimiento interno.
3. Seleccione las más actuales, no enliste habilidades de experiencia que estén tan fuera de actualidad que ya no tengan ninguna significancia para su carrera.

#### 4.-Programas de capacitación y Entrenamiento

Cursos, seminarios, encuentros, etc. Importantes para el desarrollo de su carrera son los programas de entrenamiento y capacitación a los que ha asistido, pues refuerzan



sus habilidades y técnicas adquiridas, le permiten aprender otras nuevas o expandir su conocimiento del negocio.

#### 5.-Artículos y Ensayos publicados / Publicaciones y Patentes

En esta sección de la forma se le pide que indique ud. Si ha publicado artículos periodísticos, de revistas especializadas, etc., o incluso también si ha registrado alguna patente.

#### 6.-Lenguas Extranjeras

Para saber si usted lee, escribe, o habla alguna lengua extranjera, de ser así esto es parte importante de su perfil de carrera. Las definiciones para los niveles de dominio son:

1. Capaz de satisfacer las necesidades mínimas para viajar y ser cortés.
2. Usa el lenguaje correctamente y posee un vocabulario adecuado para traducir documentos.
3. Habla el lenguaje fluidamente, alcanza altos grados en requisitos de escritura, sociales y de trabajo.

#### 7.-Experiencia Gerencial

Si usted ha tenido experiencia de supervisor o gerente en una función dada, es importante registrarlo en esta sección.

#### 8.-Preferencias de Carrera

Sus preferencias de carrera nos proveen de datos clave sobre sus metas e intereses.

En esta sección se le pide que registre sus preferencias de carrera que son el trabajo o el puesto que a usted le gustaría desempeñar dentro de los próximos tres a cinco años, basado en cuales cree que son sus talentos, habilidades, intereses y áreas de éxito. Si está satisfecho con su puesto actual y no desea hacer un cambio justo ahora o se encuentra indeciso, son razones aceptables para no llenar esta sección.

Sus preferencias deben ser llenadas en forma jerárquica, indicando igualmente si el área de su interés en nivel técnico (T), supervisión (S), gerencial (G) o ejecutivo (E)

##### (T) Técnico

Usualmente el deseo de ser un experto en una disciplina o función

##### (S) Supervisor

Usualmente el 1er. Nivel de supervisión dentro de un área organizacional que supervisa al menos a tres gentes, incluye liderazgo sobresaliente, si involucra contratación y evaluación de subordinados.

(G) Gerencial

Un nivel de administración comparable a un gerente departamental dentro de un área que usualmente supervisa a otros supervisores o gerentes

(E) Gerente Ejecutivo

Un nivel de administración comparable a presidente de división, vicepresidente, Gerente General, u otro similar

Ver formato sugerido en anexo N

## 5.4 Programa de colocación de puestos

Para una empresa cuya política sea la de proveer iguales oportunidades a los empleados sin distinción de raza, color, religión, sexo, edad, nacionalidad, discapacitación, ventaja o estatus, un importante concepto en la planeación de recursos humanos es que el empleado asuma la responsabilidad del crecimiento y desarrollo individual de su carrera. La compañía a su vez, asume la responsabilidad de proveer al empleado de un ambiente apropiado para ello.

El programa de colocación de puestos ha sido diseñado para dar a los empleados mayor involucramiento en el desarrollo de sus carreras y al mismo tiempo proveer y promover candidatos calificados para ocupar puestos abiertos dentro de la organización.

Es muy importante que para cada empleado se vuelva familiar la política, el procedimiento y las preguntas más comunes que se hacen acerca de la colocación de puestos, si usted comprende el sistema, estará mejor "equipado" para usarlo y satisfacer sus metas de carrera.

### 5.4.1 Definiciones

Posiciones abiertas:

Vacantes resultantes de las promociones, transferencias o jubilaciones de empleados. Adicionalmente estas pueden ser creadas por ampliaciones de plantilla autorizadas.

Aspirante:

Cualquier empleado que responda a una colocación de puesto bajo esta política

Candidato:

Un aspirante que es seleccionado para una entrevista de examinación para una posición abierta.

Supervisor:

Es la persona a quien el aspirante a una posición abierta presenta sus reportes.

Representante corporativo de recursos humanos:

Es el representante de personal que esta directamente al servicio del aspirante.

Supervisor de empleados:

Es la persona a quién el aspirante aceptado reportará su nuevo estado.

### 5.4.2 Propósito

La colocación de puesto es un programa para allegarse, examinar y seleccionar candidatos para que llenen las posiciones abiertas. Se da la oportunidad a los empleados de participar en el desarrollo de su carrera y sirve para proveer a la compañía de personal altamente calificado dentro de la organización, otros propósitos del programa son:

- Apoyar el concepto de promoción interna
- Asegurar que esta consideración se de a candidatos calificados
- Asegurarse de que los empleados sepan que están siendo tomados en cuenta y darles los medios para pedir las oportunidades que son compatibles con su habilidad y experiencia laboral.

### 5.4.3 Elegibilidad

Cualquier empleado permanente, de tiempo completo puede aspirar a posiciones abiertas a través de éste programa en todos los niveles, si:

1. Califica de acuerdo a las especificaciones del puesto
2. Tiene al menos una calificación de "Bueno" en su desempeño
3. Cubre los requerimientos de "tiempo" en posición, de acuerdo al cuadro número 5.1

Cuadro 5.1  
Requerimientos de Tiempo para Elegibilidad

Nivel de Elegibilidad	Deberá haber estado en ese puesto
Alto	24 meses
Medio	18 meses
Bajo	6 meses

Fuente: Plan de Potencial Humano de Empresas Alfa

### 5.4.4 Publicación

Cada mes las posiciones abiertas serán colocadas en los periódicos murales para que cualquier empleado pueda observarlas y enterarse de ellas.

Las posiciones abiertas permanecerán ahí por 5 días hábiles invitando al empleado a obtener una solicitud de colocación de puesto de su representante de recursos humanos y pedir que la consideren, el formato sugerido se puede ver en el anexo O

#### 5.4.5 Excepciones

El programa de colocación de puesto no restringe a la administración de hacer necesarios cambios organizacionales para cubrir ciertas situaciones laborales o para desarrollar "programas de desarrollo" para empleados definidos, es decir que no necesariamente caigan dentro de este plan. Una posición puede ser retenida en el programa de colocación de puesto cuando han ya identificado candidatos internos con las cualidades requeridas.

Sin embargo, si es necesaria la actividad de reclutamiento fuera de la planta, dada la circunstancia, la posición podrá ser colocada primeramente como candidatos externos para que sean entrevistados.

Otra situación cuando una posición pueda ser retenida de colocación de puesto es cuando un empleado pida licencia para faltar.

#### 5.4.6 Reclutamiento Externo

Después del periodo de publicación de 5 días hábiles, el departamento de recursos humanos empezará a entrevistar aspirantes externos cuando dos o menos empleados hayan solicitado esa posición a través del programa.

#### 5.4.7 Solicitudes

Cuando ocurra que haya una vacante, el supervisor remitirá una requisición personal aprobada al propio representante de recursos humanos para iniciar las colocaciones y publicarlas.

Después de revisar los puestos vacantes, los empleados interesados deberán llenar una solicitud de colocación de puestos junto a una historia personal y de habilidades reciente y actualizada y remitir ambas formas a su supervisor inmediato para una recomendación, los formatos sugeridos pueden apreciarse en el anexo 15.

#### 5.4.8 Examinación y Entrevista

El supervisor contratante, en cooperación con el representante de requisición de recursos humanos examinará las cualidades de los solicitantes contra las especificaciones del puesto para así determinar a los candidatos a entrevista. Las entrevistas se programarán a través del propio representante de recursos humanos y el candidato. Para las entrevistas se sugiere dar un plazo no mayor a dos semanas a

partir de que el supervisor contratante reciba la solicitud. Los solicitantes que no alcancen los requisitos para la posición abierta deben ser notificados de inmediato.

#### 5.4.9 Selección

El supervisor contratante conducirá las entrevistas y después hará una selección, el representante de recursos humanos notificará al candidato seleccionado que la oferta se le extiende.

#### 5.4.10 Oferta / Rechazo

Normalmente el representante de recursos humanos extenderá la oferta al candidato seleccionado, en caso de que acepte, el empleado reportará su nueva posición, no más allá de un mes a partir de la fecha de aceptación.

Periódicamente se harán los anuncios y avisos de aquellos empleados que obtuvieron nuevas posiciones a través del programa de colocación de puesto, en conjunto con las posiciones abiertas.

#### 5.4.11 Responsabilidad

Los empleados deberán ser responsables de:

1. Mantenerse informados y responder a las posiciones abiertas en las que estén calificados completando su "forma de solicitud" para su consideración. Mantener al día una copia de su forma de "Historia personal y habilidades"
2. Notificar inmediatamente de su solicitud a su supervisor
3. Buscar un asesor y consejo sobre la planeación de carrera de su supervisor inmediato y del departamento de recursos humanos

Los supervisores deberán ser responsables de:

1. Informar a los empleados del programa de colocación de puesto y de cómo funciona.
2. Preparar las descripciones de puesto, incluyendo el criterio de selección para las posiciones abiertas en su área.
3. Iniciar la preparación y tener listas las formas de requisición de personal cuando existan posiciones abiertas.
4. Entrevistar y seleccionar candidatos para las posiciones dando sus razones y remitiendo al representante de recursos humanos.
5. Dar las indicaciones, instrucciones y recomendaciones sobre la "forma de solicitud" al empleado.
6. Dar consejo y asesoría a los Empleados

Recursos Humanos deberá ser responsable de:

1. Asistir a los supervisores en la preparación de descripción de funciones lo más correctas posibles de acuerdo al criterio del estado de selección
2. Asistir al supervisor en el asesoramiento a los empleados de acuerdo a su planeación de carrera y para cuando los candidatos sean seleccionados.
3. Confirmar todos los requerimientos de personal y las noticias del periódico mural de este programa verificando los niveles de grado y las calificaciones.
4. Entrevistar a los solicitantes y remitir las solicitudes calificadas de los candidatos al área correspondiente.
5. Notificar al supervisor de los aplicantes sobre la programación de las entrevistas y cuando harán las ofertas.
6. Notificar al solicitante si su solicitud corresponde o no a la oferta o si el candidato fue o no seleccionado.
7. Auditar los procedimientos para asegurarse continuamente la integridad de este programa.

#### 5.4.12 Formas del Programa de Colocación de Puestos

1. Solicitud de colocación de puestos (Ver Anexo P)
2. Forma de Historia Personal y Habilidades (Ver anexo Q)
3. Anuncio de colocación de puestos

#### 5.4.13 Preguntas y Respuestas Frecuentes

P: ¿Qué es la colocación de puestos?

R: La colocación de puestos es un programa de la empresa para cubrir sus posiciones abiertas con personal interno de la organización. Se utiliza en conjunto con la evaluación de desempeño y potencial, el perfil de carrera, los estándares de desempeño, etc. para formar el plan de potencial humano de la empresa.

P: ¿Cuál es la filosofía de la colocación de puestos?

R: La filosofía se verá mejor reflejada en estos principios:

1. La promoción de gente calificada perteneciente a la compañía es altamente deseable desde el punto de vista de empresa y empleados
2. Los empleados tienen la responsabilidad de la planeación y administración de sus propias carreras. El rol de la compañía es ayudar a los empleados a dirigir sus carreras proporcionándoles del estímulo y aliento necesarios, así como de los recursos y las oportunidades para su desarrollo y avance

P: ¿Cuál es el propósito del programa de colocación de puestos?

R: Dar a los empleados iguales oportunidades para ser considerados en las posiciones abiertas de acuerdo a sus habilidades y potencial, antes de considerar a candidatos externos para emplearse

## Elegibilidad

P: ¿Quién es elegible para usar el programa?

R: Todos los empleados permanentes (de planta), de tiempo completo que tienen al menos un rating de desempeño de "bueno" y que han satisfecho el requisito de "tiempo en la actual posición", son elegibles para concursar por las posiciones abiertas.

P: ¿Qué posiciones son cubiertas por el programa de colocación de puestos?

R: Todas las posiciones en todos los niveles

P: ¿Qué posiciones no están cubiertas por este programa?

R: Las posiciones que señale la Presidencia y Vicepresidencia de la compañía y las que señale discrecionalmente del Departamento de Recursos Humanos.

## Publicación de las Posiciones Abiertas

P: ¿Cuándo son colocadas las posiciones abiertas?

R: Las posiciones abiertas son colocadas cuando existe una vacante y cuando es aprobada una requisición de personal para cubrir una posición, estas pueden resultar de promociones, transferencias o jubilaciones de empleados, por ampliaciones autorizadas o por creación de nuevas posiciones.

P: ¿Cómo puedo yo como supervisor, colocar una posición abierta?

R: Deberá ud. Preparar una forma de requerimiento de personal, tenerla aprobada y en seguida dirigirla al representante de recursos humanos. Recursos Humanos se asegurará que la posición sea colocada de acuerdo con los procedimientos correspondientes.

## Solicitudes

P: ¿Puedo solicitar una posición abierta por teléfono?

R: No, deberá llenar su forma de solicitud de colocación de puesto.

P: ¿Con cuánto tiempo puedo solicitar una posición abierta después de que la noticia de la colocación ha sido removida del periódico mural?

R: Las solicitudes serán remitidas después de los 5 días hábiles del período de colocación, sin embargo ninguna solicitud será aceptada después de que un candidato haya sido aceptado.

P: ¿Cómo podré ser informado del estado de mi solicitud?

R: Todos los solicitantes serán informados de su estado por el representante de recursos humanos correspondiente dentro de las tres semanas siguientes a la fecha de cierre de la colocación.

P: ¿Sobre que bases son seleccionados los candidatos para entrevista, si un gran número de ellos alcanzan los requisitos mínimos para competir por la posición abierta.

R: Si esto ocurre se utilizan diferentes criterios para filtrar, entre los que se encuentran sus niveles de desempeño, su evaluación de potencial y las características de su ancla de carrera, perfil de carrera futuro y su plan de desarrollo personal

P: ¿Puede un supervisor contratante entrevistar a un empleado que no ha pedido una solicitud por medio del programa de colocación de puesto?

R: No, el supervisor contratante deberá instruir al empleado para usar los procedimientos oficiales establecidos del programa.

P: ¿Cómo sabré si fui seleccionado para una entrevista?

R: Todas las entrevistas serán programadas por el área de Recursos Humanos a través de su supervisor actual.

P: ¿Podrá gente externa a la empresa ser entrevistada mientras una posición es colocada?

R: El reclutamiento externo puede tomar lugar al mismo tiempo que una posición abierta es colocada, pero solamente cuando la posición no tiene candidatos internos especificados suficientes.

P: ¿Puede un supervisor contratante entrevistar candidatos externos antes de decidir sobre un candidato interno?

R: Única y exclusivamente cuando sólo haya dos o menos solicitudes de internos.

P: ¿Cómo supervisor contratante que debo ver de los empleados solicitantes de mi posición abierta?

R: La forma de solicitud de colocación de puestos y la forma actualizada de la historia y habilidades personales del empleado.

## Ofertas

P: ¿Cómo son hechas las ofertas?

R: Después de que el supervisor contratante ha entrevistado a todos los candidatos y ha hecho una selección, notificará al representante de Recursos Humanos, quien será el responsable de extender el ofrecimiento al candidato elegido previa notificación al supervisor del candidato elegido.

P: ¿Debo aceptar la oferta?

R: No si no lo desea, pero deberá explicarle al representante de Recursos Humanos sus razones para declinar el ofrecimiento.

P: ¿De ser seleccionado, cuando deberé reportarme en mi nueva posición?

R: Lo antes posible sin exceder el tiempo límite de un mes.

## 5.5.- Principales reflexiones de la segunda parte del plan

Tal vez la principal reflexión de esta segunda parte del plan es que su concreción depende en gran medida de un crecimiento constante de la empresa, situación que en países como el nuestro se presenta cada vez más difícil ya que se depende directamente de la situación macroeconómica que permita dicho crecimiento.



Si la empresa no crece la oportunidades de carrera se reducirán drásticamente provocando un considerable efecto depresivo en los empleados quienes a pesar de haber diseñado un buen plan de carrera y de contar con el potencial suficiente para llevarlo a cabo, en ocasiones las condiciones económicas no lo permiten y si bien, la perspectiva de internacionalizarse sigue vigente, es cierto que no todos tienen acceso a esta posibilidad y quienes si lo tienen, enfrentan una competencia fuerte dadas las desventajas propias de los países a que representan, sin que esto signifique una regla absoluta.

Por otro lado el plan representa una visión moderna de la administración de personal y pone en manos del propio individuo su desarrollo y éxito dentro de la empresa, proporcionándole un camino a seguir que busca la realización del ser humano dentro de la empresa.

## Recapitulación Conclusiones y Aportación

---

### Recapitulación

Debemos reconocer que actualmente vivimos una época muy compleja, llena de cambios, caracterizada por una nueva forma de acumulación económica (intensiva), basada en la generación de ventajas competitivas, donde la velocidad y el movimiento se ciernen como nuevos valores económicos donde el conocimiento y la información se consolidan como parte fundamental de esta nueva forma de acumulación.

La competitividad es una característica natural de las empresas, éstas nacen con un cierto nivel de competitividad y en proporción directa ésta determina la existencia misma de la organización, dependiendo de su eficacia, las empresas pueden navegar por diferentes etapas competitivas, desde posiciones muy débiles, hasta posiciones de liderazgo basadas en su capacidad competitiva, así, gran parte de la competitividad de una empresa queda determinada por sus actividades, cuando estas actividades lejos de ser un gasto producen valor, la empresa produce los márgenes suficientes para empezar a generar ventajas competitivas, las cuales se pueden obtener de diversas fuentes, tradicionalmente la tecnología ha sido una fuente recurrente para generar ventajas competitivas.

La sustentabilidad de la ventaja competitiva depende de tres condiciones: 1) La fuente específica de la ventaja, 2) El número de diferentes ventajas competitivas de que dispone una empresa, 3) La mejora y perfeccionamiento constantes. En relación a la primera de las tres condiciones vale mencionar que existe una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sustentabilidad, a saber: a) Las de orden inferior, las cuales son relativamente fáciles de imitar para los competidores y b) Las de orden superior, estas se consideran así por que son duraderas. La segunda condición, se refiere a la dificultad que representaría para una empresa el depender exclusivamente de una ventaja, ya que los competidores centrarían todos sus esfuerzos en anularla o superarla. La tercera y más importante razón de que se mantenga la ventaja competitiva se basa en la mejora y perfeccionamiento constante de sus productos, procesos, sistemas, actividades básicas y de apoyo con la mayor velocidad posible y con una movilidad incesante para que se conviertan en un blanco difícil de imitar

La mayoría de las fuentes de ventaja competitiva, incluyendo la tecnología, en ambientes altamente competitivos han perdido su sustentabilidad, debido principalmente a la imposibilidad de no poder ser aprovechada en su totalidad cuando ya ha sido imitada o incluso superada, dado que al parecer la mayoría de estas se han agotado, muchas empresas han volteado su mirada al recurso humano pensando en que este podría constituirse como fuente de ventaja competitiva sustentable.

El recurso humano tiene muchas características que lo pueden hacer aparecer como fuente de ventaja competitiva, primordialmente por que es el elemento que participa en todas y cada una de las actividades de valor, son ya bastantes los teóricos que han desarrollado sus diversas teorías tendientes a reivindicar la posición del ser humano en las organizaciones.

En algunas teorías se pondera a tal grado la participación del elemento humano que incluso se asevera que las empresas pueden lograr índices de crecimiento,

proporcionando a sus trabajadores un ambiente de trabajo agradable y con oportunidades de prosperar. Dentro de la plantilla de trabajadores y colaboradores de las empresas existe un rango que según estudios recientes tiene un papel fundamental en el éxito de una gestión del potencial humano: el nivel gerencial o mando medio.

El cuerpo gerencial debe asumir un papel especial dentro de aquellas organizaciones que hayan decidido que su principal recurso es el ser humano, las principales características de este en su nuevo rol son: Ser el enlace entre los niveles directivos y operativos, propiciar un agradable ambiente de trabajo, fomentar la camaradería en su departamento, identificar, cuidar y desarrollar el potencial de sus empleados.

Por otro lado podemos observar que la participación humana en las organizaciones en conjunto con otros factores fomenta la creación de una cultura organizacional, misma que se constituirá como su misma identidad ante la sociedad.

En este orden de ideas, cada cultura genera una serie de rasgos distintivos que terminan por influir en forma determinante en los resultados de la empresa y son factores que deben tomarse en cuenta para cualquier tipo de actividad empresarial.

Los cambios culturales como fin en sí mismos son muy difíciles de lograr, las modificaciones parciales en las estructuras, métodos o sistemas suelen ser acciones muy efectivas para consolidar un ulterior cambio cultural que debe ser paulatino y a largo plazo.

La Planeación del Potencial Humano constituye un plan en el que todos y cada uno de los diferentes apartados fueron diseñados bajo los siguientes considerandos:

- Desarrollo Cultural
- Mantenimiento del Perfil
- Comunicación Organizacional
- Diseño Organizacional

Toda esta dinámica del plan busca incrementar la productividad y la competitividad de la organización por medio de sus recursos humanos.

El objetivo del plan de desarrollo del potencial humano pretende propiciar el desarrollo de los empleados dentro de la empresa misma, está diseñado con el objetivo de lograr el progreso y desarrollo profesional de sus empleados, así como para lograr la colocación en los puestos de los mejores talentos desarrollados internamente, elevando de esta forma la productividad, la calidad y la competitividad de la organización.

## Conclusiones

La principal conclusión que podemos obtener después de haber revisado el contenido del presente estudio, es que el aporte del recurso humano cuando es desarrollado en el ámbito que mejor domina y gusta dentro de la organización, en un ambiente sano y con perspectivas de crecimiento, constituye una fuerza importante para mejorar la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

En relación con lo que pudimos observar del grupo estudiado, aún que Empresas Alfa no sea el líder, tiene que buscar mantenerse en la contienda competitiva e incluso buscar el liderazgo mundial por medio de la fidelidad a sus principios y filosofías corporativas en las que han trabajado intensamente, por que notamos que existe una congruencia entre estas y sus sistemas de trabajo, uno de ellos, la planeación del potencial humano, presentado en este estudio surge a la luz de estas filosofías corporativas y contiene en cada una de sus secciones los valores y principios que han auxiliado a Empresas Mundiales a ser una empresa altamente competitiva.

Por otro lado podemos concluir que Empresas Alfa ha logrado construir a lo largo de los años una cultura corporativa propia que la define e identifica ante la sociedad en la cual predomina una filosofía orientada a reivindicar el papel del recurso humano dentro de la empresa, esta cultura ha sido útil para Empresas Alfa en términos competitivos ya que muestra un rasgo cultural orientado al logro o reto, de manera tal que los resultados se convierten en la parte más importante de sus acciones, favoreciendo esto el incremento de los niveles competitivos de la empresa

Empresas Alfa se preocupa por crear un ambiente sano y agradable para sus empleados convencidos de que con esto potencializan el talento de la gente en beneficio directo de sus resultados y por ende de su competitividad.

Considerando todo lo anterior el hecho de diseñar un plan de potencial humano como parte de la creación de una cultura corporativa ha sido un aporte muy valioso para Empresas Alfa, así como también lo es el hecho de significar una importante innovación en sus métodos y sistemas para lo cual es importante que dicho plan presente las siguientes características:

1. Ser un plan de concertación
2. Buscar alta productividad y alta calidad mediante la reivindicación del ser humano
3. Propicia la satisfacción del personal
4. Generar el conocimiento
5. Poner en comunión los valores personales del individuo con los valores de la organización
6. Alentar el crecimiento individual como base del crecimiento organizacional
7. Fortalecer a la empresa
8. Hacer que converjan los anhelos de progreso de los empleados con las metas de la organización
9. Propiciar un sentimiento de lealtad y crea un ambiente sinérgico con el cual el individuo comulga con la visión de la empresa compartiendo sus valores.

El plan constituye un esfuerzo serio por reivindicar el papel del ser humano dentro de las organizaciones como respuesta a la dinámica de los tiempos actuales que implican la modificación de una serie de rasgos culturales para las empresas que desean sobrevivir en un ambiente altamente competitivo.

Como es lógico el plan presenta algunos aspectos cuestionables, de entre los cuales destacan a nuestro parecer, tres puntos importantes, a saber:

1. Al tratarse de planes diseñados en culturas diferentes a la nuestra pasan por alto cuestiones que pudieran parecernos ajenas, incluso utilizan términos y conceptos que deben ser entendidos de cierta forma, a veces diferente a como se tenía conceptualizado por nosotros.

2. Es indispensable que la empresa que aplique este plan cuente con una cierta estructura, organización, métodos e incluso que cuente con cierto tamaño ya que, el plan esta diseñado por y para grandes corporativos, con mucho trabajo filosófico de soporte.
3. La situación macroeconómica resulta determinante, sobre todo en países como el nuestro, ya que para garantizar el éxito del plan es necesario garantizar un crecimiento económico que permita la generación constante de oportunidades de desarrollo para los empleados, por que de no ser así los efectos depresivos y decepcionantes que genera pueden resultar muy dañinos.

## Aportación

La intención de este estudio ha sido el exponer un ejemplo real donde podamos identificar los nexos existentes entre la teoría y la práctica, mostrando que es posible conectarlos y asociarlos a sistemas operativos concretos en beneficio de la salud de nuestras organizaciones.

Finalmente podemos mencionar que el principal aporte del presente estudio radica en mostrar la forma en la que las empresas materializan sus aspectos filosóficos en sistemas prácticos que constituyan valiosas herramientas de operación, muchas veces es difícil establecer los nexos que unen la teoría y la praxis, es por eso, tal vez, que no se le da la debida importancia al desarrollo de las filosofías corporativas ni al intento de formar culturalmente nuestras unidades productivas quedando estos esfuerzos en palabras vacías, campañas o listas de buenas intenciones ante la disociación existente con la parte operativa.

Queda así la tarea para todos nosotros interesados en el tema organizacional el desarrollo de líneas de investigación tendientes a incrementar el conocimiento de la cultura en las organizaciones, la gestión del talento humano, la búsqueda de nuevas formas de cuantificar el aporte del ser humano en la competitividad de las empresas, y la arquitectura de la nueva organización del siglo XXI.

- Ackoff Rusell L. (1990) ***Un Concepto de Planeación de Empresas***, Limusa Noriega Editores, México
- Banco Interamericano de Desarrollo (2003) ***El Impulso Emprendedor***, en Gestión de Negocios Volumen 3 No. 5 HSM Group, septiembre - octubre, pp. 6-14
- Bertran M. Gross, (1988) ***Organization and their Managing***, The Free Press, New Cork
- Bauman Zygmunt, (1999) ***La Globalización Consecuencias Humanas***, Fondo de Cultura Económica, Argentina
- Bordieu Pierre, Jean Claude Chamboredon, Jean Claude Passeron, (1999) ***El Oficio de Sociólogo***, Siglo XXI Editores, México
- Chiavenato Idalberto, (1990) ***Introducción a la Teoría de la Administración***, Mc. Graw Hill, México
- Chiavenato Idalberto, (2002) ***Gestión del Talento Humano***, Mc. Graw Hill, México
- Coffman C. y Gabriel González M. (2003), ***Folow this path: How the world´s greatest organizations drive growth by underleasing human potential***, Book sumary 2 en Gestión de negocios volumen 3 No. 5 HSM Group, septiembre - octubre pp.15-26
- Dahrendorf Ralf y Darío Antisieri, (1998) ***El Hilo de la Razón***, Fondo de Cultura Económica, México
- Dodgson Mark & Roy Rothwell (1994) ***The Handbook of Industrial Innovation***, Edward Elgard Publishing Ltd., Great Britain
- Frost Peter, (1989) ***Organizational Culture***, Sage Publications, Inc. U.S.A.,
- Guns Bob (1996) ***Aprendizaje Organizacional, como ganar y mantener la competitividad***, Prentice Hall Hispanoamericana, México
- Hernández D. Enriqueta, (2002) ***Aprendizaje de Habilidades Gerenciales de los Administradores Exitosos en la Provincia Mexicana***, UNAM Tesis de Maestría en Organizaciones
- Hodgetts R.M., (1989) ***Comportamiento en las Organizaciones***, Mc. Graw Hill, México
- Jalife-Rahme Alfredo. (2000) ***El Lado Oscuro de la Globalización Post-Globalización & Balcanización***, Cadmo & Europa Editorial, México

- Jasso Javier (1999), **Los Sistemas de Innovación como Mecanismos de Innovación y de Transferencia Tecnológica**, Centro de Investigación y Docencia Económica, México
- Jeannot Fernando, (1989) **La Modernización del Estado Empresario en América Latina**, Editorial UAM, México
- Lesca Humberto, (2000) **Information et adaptation de l'entreprise**, Gestion 2000 Mâsson Paris France
- Lucas M. Antonio, Carmen García y José Antonio Ruiz, (1999) **Sociología de la Comunicación**, Editorial Trotta, Madrid España
- Marquardt Michael J. (1996) **Building The Learning Organization**, Copublished Mc. Graw Hill & American Society for Training & Development
- Monsivais Carlos, et al, (1984) **Cultura y Creación Intelectual**, Siglo XXI Editores, México
- Ohmae Kenichi, (1990) **El Poder de la Triada**, Mc. Graw Hill, México
- Ohmae Kenichi, (1989) **La Mente del Estratega**, Mc. Graw Hill, México
- Porter Michael, (1991) **La Ventaja Competitiva de las Naciones**, Vergara Editores, Buenos Aires Argentina
- Porter Michael, (1997) **Ventaja Competitiva Creación y Sustento de un Desempeño Superior**, C.E.C.S.A. Editores, México
- Reicheld F. (2003) La fidelidad como filosofía en Gestión de negocios volumen 3 No. 5 HSM Group, septiembre – octubre pp. 24-28
- Rothschild William E., (1987) **Como ganar y conservar la Ventaja Competitiva en los Negocios**, Mc. Graw Hill, México
- Rugman Alan M. y Richard Hodgetts, (1995) **Negocios Internacionales, Un Enfoque de Administración Estratégica**, Mc. Graw Hill / Interamericana Editores, México
- Sánchez Vázquez Adolfo, (1982) **Etica**, Editorial Grijalbo, México
- Schein Edgar H., (1991) **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Bass Publishers, U.S.A.
- Senge Peter M., (1998) **La Quinta Disciplina El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**, Ediciones Granica, México
- Stoneman Paul (1995), **Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change**, T.J. Press Ltd. Padstow, Cornwall, Great Britain
- Susman Warren I., (1987) **La Cultura como Historia**, Edamex, México


Toffler Alvin, (1990) ***El Cambio del Poder***, Plaza & Janes Editores, Barcelona España

Torres Arturo y Javier Jasso, (2004) ***Aprendizaje Global, Adquisición y Fusión de Empresas***, UAM-X, México

Yeung Ulrich, Nason & Von Glinow (1999) ***Organizational Learning Capability***, Oxford University Press, New York U.S.A.



# Anexo A



**Empresas  
Alfa**

**PLANEACION  
DEL POTENCIAL  
H U M A N O**

(PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS)

SUMARIO DE CALIFICACIONES			
DESEMPEÑO	POTENCIAL	GERENTE	AREA FUNCIONAL
PUESTOS		DESDE	

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO

APELLIDO PATERNO			APELLIDO MATERNO			NOMBRE		
PUESTO			GRADO			DIVISION/DEPARTAMENTO		
EDAD	ANOS EN LA CIA.	ANOS EN EL PUESTO	SUPERVISOR			FECHA		
<b>PERIODO DE EVALUACION</b>		DESDE				HASTA		

**SUMARIO DE RESULTADOS: Desempeño contra estandares y requerimientos del puesto, incluya efectividad como se describe en el instructivo**

**COMENTARIOS Y CALIFICACION DE CADA ESTANDAR:**

# Anexo A



Empresas  
Alfa

## COMENTARIOS Y CALIFICACION DE CADA ESTANDAR (CONTINUA):

--

## Anexo A



**Empresas  
Alfa**

### HOJA DE TRABAJO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y POTENCIAL

A continuación se enlistan los valores de la empresa que le ayudarán a explicar el desempeño y a estimar el potencial. Las personas que demuestren estas cualidades en su puesto en general poseen la capacidad para crecimiento futuro.

Marque con una cruz la calificación convenida

<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	Muy Pronto	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
Habilidad de lograr resultados por trabajar eficaz y eficientemente con o a través de la gente. Considerando las habilidades de tratar y concertar ascendente, descendente y lateralmente.	<b>0 cero</b>	<b>1 uno</b>	<b>2 dos</b>	<b>3 tres</b>	<b>4 cuatro</b>	<b>5 cinco</b>
	Comentarios:					
<b>HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</b>	Muy Pronto	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
Conseguir resultados a través de la planeación organización y control efectivos y en la asignación de prioridades. Considerar las líneas de tiempos, fijación de prioridades para sí mismo y para el departamento. Tomar en cuenta la claridad de las comunicaciones escritas, etc.	<b>0 cero</b>	<b>1 uno</b>	<b>2 dos</b>	<b>3 tres</b>	<b>4 cuatro</b>	<b>5 cinco</b>
	Comentarios:					
<b>ESTABILIDAD EN EL DESEMPEÑO</b>	Muy Pronto	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
Mantener el desempeño de trabajo efectivo y constante aun bajo condiciones inciertas o inestructuradas y para enfrentar el estrés.	<b>0 cero</b>	<b>1 uno</b>	<b>2 dos</b>	<b>3 tres</b>	<b>4 cuatro</b>	<b>5 cinco</b>
	Comentarios:					
<b>ANALISIS DE PROBLEMAS</b>	Muy Pronto	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
Identificar efectivamente los problemas básicos, recabar la información apropiada, efectuar el análisis de una manera efectiva antes de bosquejar soluciones.	<b>0 cero</b>	<b>1 uno</b>	<b>2 dos</b>	<b>3 tres</b>	<b>4 cuatro</b>	<b>5 cinco</b>
	Comentarios:					
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Muy Pronto	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
Tomar decisiones voluntariamente y tomarlas con alta calidad.	<b>0 cero</b>	<b>1 uno</b>	<b>2 dos</b>	<b>3 tres</b>	<b>4 cuatro</b>	<b>5 cinco</b>
	Comentarios:					
<b>ASESORIA Y DESARROLLO (STAFFING)</b>	Muy Pronto	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
(Solo para empleados que supervisan) La habilidad de seleccionar, retener y desarrollar subordinados competentes. Considerando la calidad en las contrataciones, consideraciones y promociones.	<b>0 cero</b>	<b>1 uno</b>	<b>2 dos</b>	<b>3 tres</b>	<b>4 cuatro</b>	<b>5 cinco</b>
	Comentarios:					

# Anexo A



**Empresas  
Alfa**

## HOJA DE TRABAJO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y POTENCIAL

Segunda Parte

Marque con una cruz la calificación convenida

<b>MOTIVACION POR EL TRABAJO</b>	Muy Pronto	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
	<b>0 cero</b>	<b>1 uno</b>	<b>2 dos</b>	<b>3 tres</b>	<b>4 cuatro</b>	<b>5 cinco</b>
Autoiniciador que se fija altas metas para sí mismo, sus subordinados y la organización.	Comentarios:					
<b>ORIENTACION DE CARRERA</b>	Muy Pronto	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
	<b>0 cero</b>	<b>1 uno</b>	<b>2 dos</b>	<b>3 tres</b>	<b>4 cuatro</b>	<b>5 cinco</b>
Tiene metas de carrera bien definidas, dispuesto a tomar nuevas asignaciones que le desarrollen aún que éstas puedan involucrar incertidumbre. Toma ventaja de las actividades de desarrollo, capacitación y entrenamiento tanto dentro como fuera del puesto.	Comentarios:					
<b>CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO</b>	Muy Pronto	Pobre	Regular	Bueno	Muy Bueno	Sobresaliente
	<b>0 cero</b>	<b>1 uno</b>	<b>2 dos</b>	<b>3 tres</b>	<b>4 cuatro</b>	<b>5 cinco</b>
Demostrar amplias bases de conocimiento e interés en varias áreas del negocio.	Comentarios:					

## Anexo A



**Empresas  
Alfa**

### SUMARIO DE CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO

Cheque las calificaciones apropiadas basadas en el total de la calificación de los estándares dándole más peso a los estándares mayores

PUNTOS	CALIFICACION	DESCRIPCION
<input type="radio"/> 0	<b>MUY PRONTO</b>	Demasiado pronto para evaluar. Por ejemplo nuevos empleados o empleados con menos de 6 meses con el puesto.
<input type="radio"/> 1	<b>POBRE</b>	Desempeño insatisfactorio. Empleados que deben ser transferidos a un puesto mas bajo o liquidados.
<input type="radio"/> 2	<b>REGULAR</b>	Bajo nivel esperado para los requerimientos del puesto
<input type="radio"/> 3	<b>BUENO</b>	Alcanza resultados esperados en los estándares y en los requerimientos del puesto
<input type="radio"/> 4	<b>MUY BUENO</b>	Alcanza resultados esperados en los estándares, sin embargo excede los resultados en algunos aspectos del puesto
<input type="radio"/> 5		Excede resultados esperados en la mayoría de los estándares y en los requerimientos del puesto
<input type="radio"/> 6		Excede resultados esperados en la mayoría de los estándares con desempeño superior en varias áreas clave
<input type="radio"/> 7	<b>SOBRESALIENTE</b>	Consistentemente excede los estándares en el total de las áreas clave, desempeño superior en todos los aspectos del puesto.

#### AREAS DE DESEMPEÑO QUE NECESITAN MEJORIA

#### RESULTADO DE LAS JUNTAS DE ADMINISTRACION DE DESARROLLO

Firma (Empleado)	Fecha	Aprobado (Vo. Bo. Supervisor)	Fecha
		Aprobado (Vo. Bo. Supervisor)	Fecha

# Anexo A



## EVALUACION DEL POTENCIAL

En el espacio siguiente evalúe el potencial del empleado. Comente sobre su potencial para puestos en su propia área de experiencia, así como en otras áreas. Evalúe las habilidades técnicas, también utilice los datos de la hoja de trabajo de desempeño y potencial.

Enliste los puestos en los cuales el empleado puede calificar, tanto ahora como en el futuro.

PUESTO	TIEMPO EN QUE ESTARA LISTO

Nota: esta lista no implica la garantía de una promoción, son solamente estimaciones para propósitos de desarrollo

Especifique actividades de desarrollo para alcanzar los puestos enlistados arriba (Las actividades específicas se deben esbozar en el Plan Calendarizado de Desarrollo)

## SUMARIO DE EVALUACION DEL POTENCIAL

Basado en lo demostrado por el empleado en cuanto a cumplimiento, capacidades, conductas, y los valores enlistados en la Hoja de Trabajo de Evaluación de Desempeño y Potencial, marque la calificación apropiada que juzgue mejor el potencial del empleado.

- |                       |          |   |
|-----------------------|----------|---|
| <input type="radio"/> | <b>0</b> | Demasiado pronto para hacer una evaluación precisa  |
| <input type="radio"/> | <b>1</b> | Probablemente incapaz de mantenerse en su puesto actual   |
| <input type="radio"/> | <b>2</b> | Capaz de manejar el puesto actual, sin variaciones relevantes   |
| <input type="radio"/> | <b>3</b> | Capaz de crecer en el puesto actual o en uno similar (Potencial para cierto crecimiento)  |
| <input type="radio"/> | <b>4</b> | Capaz de crecimiento significativo y de promoción a un puesto de mas nivel dentro de su propia área funcional o en otras  |
| <input type="radio"/> | <b>5</b> | No aparecen límites significativos dentro de la estructura de la organización. Capaz de moverse en varios niveles tanto de la administración general como de altos niveles del Corporativo dentro de un área funcional. |

Firma (Empleado)	Fecha	Aprobado (Vo. Bo. Supervisor)	Fecha
		Aprobado (Vo. Bo. Supervisor)	Fecha

# Anexo A



**Empresas  
Alfa**

## PLAN CALENDARIZADO DE DESARROLLO

ASIGNACIONES Y/O ACTIVIDADES DE DESARROLLO (DIRIGIDA A NECESIDADES DE DESEMPEÑO Y/O POTENCIAL)	DIA DE INICIO	DIAS CONTEMPLADOS DE CALENDARIZACION	DIA DE TERMINO

Firma (Empleado)	Fecha	Aprobado (Vo. Bo. Supervisor)	Fecha
	Aprobado (Vo. Bo. Supervisor)	Fecha	

## Anexo B



### Perfil de Carrera Pasado

	De:	Hacia:	De:	Hacia:	De:	Hacia:
Nombre del Puesto						
Responsabilidad Clave						
Conocimientos y Habilidades Desarrolladas Beneficios al Desarrollo de Carrera						

### Educación y Experiencia Externa

Describe su Experiencia Académica (Grados, Especializaciones, etc.)	¿ Como aplica sus conocimientos académicos en su trabajo ?
<p>¿ Como podría ser mejor aplicada su experiencia académica a su trabajo ?</p>	

Describe otras experiencias que hayan tenido un importante impacto sobre su persona	¿ Como podrían estas experiencias impactar en su carrera ?
---	---



## Hoja de Trabajo de Análisis de Habilidades

<b>Habilidades Interpersonales</b>	<b>Una Fortaleza</b>	<b>Habilidad Promedio</b>	<b>Una Debilidad</b>
1 Se muestra interesado en los sentimientos de otros			
2 Se le facilitan efectivos encuentros y diálogos o conversaciones			
3 Alienta el trabajo en equipo			
4 Usa un lenguaje apropiado			
5 Se comunica efectivamente con la gente de todos los niveles de la organización			
6 Tiene desarrollada la sensibilidad organizacional			
7 Hace presentaciones efectivas y bien organizadas			
8 Es capaz de hacerse del apoyo de otros a través de la comunicación persuasiva			
9 Mantiene a los otros significativamente informados			

<b>Habilidades Administrativas</b>	<b>Una Fortaleza</b>	<b>Habilidad Promedio</b>	<b>Una Debilidad</b>
1 Trabaja con un estilo organizado y metódico			
2 Crea nuevos medios para hacer las cosas			
3 Alcanza objetivos con presupuestos restringidos			
4 Se anticipa a los problemas			
5 Utiliza efectivamente los recursos de la empresa			
6 Se fija planes y metas de amplio rango			
7 Formula políticas y procedimientos efectivos			
8 Calendariza efectivamente su trabajo y fija apropiadamente sus prioridades para evitar desperdicio de tiempo			

## Hoja de Trabajo de Análisis de Habilidades

<b>Estabilidad en el Desempeño</b>	<b>Una Fortaleza</b>	<b>Habilidad Promedio</b>	<b>Una Debilidad</b>
1 Se mantiene frío bajo fuego			
2 Toma a cargo el mando para enfrentar a la resistencia			
3 Mantiene su rendimiento aún bajo presión para alcanzar metas			
4 Toma decisiones con calma con un estilo lógico y objetivo			
5 Maneja los problemas operacionales y laborales de una manera fría y racional			

<b>Análisis de Problemas</b>	<b>Una Fortaleza</b>	<b>Habilidad Promedio</b>	<b>Una Debilidad</b>
1 Investiga las problemáticas de las áreas antes de actuar			
2 Evita juzgar antes de tiempo			
3 Analiza e integra varias fuentes de información antes de actuar			
4 Busca alternativas, antes de tomar decisiones			

<b>Toma de Decisiones</b>	<b>Una Fortaleza</b>	<b>Habilidad Promedio</b>	<b>Una Debilidad</b>
1 Toma decisiones bien consideradas y a tiempo			
2 Toma decisiones con alternativos cursos de acción			
3 Ejercita el liderazgo participativo cuando es útil y se hace cargo por completo cuando es necesario			
4 Mantiene alta calidad en su toma de decisiones			

## Hoja de Trabajo de Análisis de Habilidades

<b>Motivación en el trabajo</b>	<b>Una Fortaleza</b>	<b>Habilidad Promedio</b>	<b>Una Debilidad</b>
1 Posee altos estándares en la fijación de sus metas de desempeño y altos estándares de trabajo para sí mismo, sus subordinados y para la organización			
2 Es un buen ejemplo a seguir para sus subordinados			
3 Muestra iniciativa en situaciones que así lo requieren			
4 Se interesa en cumplir las tareas			
5 Busca caminos para mejorar la calidad del trabajo y la eficiencia en las operaciones			
<b>Orientación de Carrera</b>	<b>Una Fortaleza</b>	<b>Habilidad Promedio</b>	<b>Una Debilidad</b>
1 Tiene metas bien definidas, tanto personales como en su carrera			
2 Utiliza las oportunidades sobre el trabajo para su desarrollo			
3 Toma ventaja de las oportunidades educativas disponibles tanto dentro de la compañía como de fuentes externas			
4 Toma las oportunidades de desarrollo encarando el riesgo o la incertidumbre			
<b>Conocimiento del Negocio</b>	<b>Una Fortaleza</b>	<b>Habilidad Promedio</b>	<b>Una Debilidad</b>
1 Planificación			
2 Mercadotecnia			
3 Recursos Humanos			
4 Dirección / Administración			
5 Operaciones			
6 Finanzas			

---

## Hoja de Trabajo Retroalimentación de Otros

¿Qué es lo que parece que piensan los demás sobre cuales son sus fortalezas?

¿Qué habilidades o talentos sienten los demás que ud. Necesita desarrollar más?

¿Qué es lo que los demás consideran que no son sus fortalezas?

## Hoja de Trabajo de Valores

	Importancia para mi (alta, moderada, baja)	Grado presente dentro de mi trabajo actual (alto, moderado, bajo)
<p><b>Independencia</b> Tener libertad de acción y pensamiento, ser capaz de actuar en términos de mi propio tiempo y horario y bajo mis propias prioridades</p> <p><b>Localización</b> Ser capaz de vivir donde yo quiero vivir</p> <p><b>Liderazgo</b> Convertirme en un líder influyente</p> <p><b>Experiencia</b> Convertirme en una autoridad respetada y reconocida en lo que hago</p> <p><b>Logro</b> Lograr grandes e importantes cosas, ser involucrado en empresas significantes</p> <p><b>Lealtad</b> Ser leal a la compañía y a mis supervisores, y obtener su lealtad en reciprocidad</p> <p><b>Prestigio</b> Ser reconocido como una persona exitosa, obtener status y reconocimiento en el campo que elija</p> <p><b>Amistad</b> Trabajar con gente que yo quiera y ser querido por ellos</p> <p><b>Riqueza</b> Ganar mucho dinero y ser financieramente independiente</p> <p><b>Disfrute</b> Disfrutar mi trabajo, encontrar alegría al hacerlo</p> <p><b>Autorealización</b> Hacer un trabajo que sea desafiante, que me permita realizar todo el potencial de mi mejor talento</p> <p><b>Servicio</b> Contribuir en la satisfacción de otros, ayudar a la gente que necesita ayuda</p> <p><b>Seguridad</b> Tener seguridad y una posición cada vez mas estable</p> <p><b>Poder</b> Tener la autoridad de aprobar o desaprobado cursos de acción propuestos hacer organizaciones y control de la provisión de los recursos.</p>		



---

## Perfil de satisfacción del trabajo

### Trabajos más satisfactorios

a)	a)
_____	_____
b)	b)
_____	_____
c)	c)
_____	_____
d)	d)
_____	_____
e)	e)
_____	_____

### Trabajos menos satisfactorios

a)	a)
_____	_____
b)	b)
_____	_____
c)	c)
_____	_____
d)	d)
_____	_____
e)	e)
_____	_____

### Inventario de Ancla de Carrera

Instrucciones para completar:

1. A continuación se presentan 40 pares de afirmaciones, en cada par escoja una afirmación, la que más se aplique a usted y señálela (A o B).
2. No existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas, simplemente sea honesto en sus respuestas, puesto que la validez de este instrumento depende de una correcta y precisa autoevaluación.
3. Algunas preguntas quizá las encuentre difíciles de responder, posiblemente le agraden ambas afirmaciones o posiblemente no le agrade ninguna, en tal caso pregúntese a si mismo cual interés o valor no sacrificaría o cual defendería por encima de todos si tuviese que hacer una selección.
4. Siempre escoja la afirmación que más le característica le sea o bien la menos incompatible con sus actividades y valores.

Lea Cuidadosamente:

1

- a) Prefiero trabajar con las problemáticas de la gente, pues me estimula.
- b) Prefiero evitar las políticas de la compañía que me aparten del trabajo técnico

2

- a) Quiero una carrera que me dé la oportunidad de iniciar nuevas ideas.
- b) Quiero una carrera que me permita tener libertad de financiar mi propio estilo de vida.

3

- a) El trabajo es una oportunidad para proveer un buen estándar de vida para mi y mi familia.
- b) El trabajo es una oportunidad para probarme a mí mismo como exitoso a cualquier costo en la organización.

4

- a) Quiero ser reconocido por haber logrado algo por mí mismo.
- b) Quiero ser reconocido como el mejor en mi campo.

5

- a) Mi trabajo es un medio para ganarme la vida de tal manera que pueda también disfrutar mi vida familiar y un tiempo de recreo.
- b) Busco auto expresión en mi trabajo, la oportunidad de dejar mi huella.

6

- a) Me gusta trabajar en situaciones donde yo sea el responsable del desempeño de otra gente.
- b) Yo prefiero trabajar solo y con poca interferencia de otros.

### Inventario de Ancla de Carrera

- 7
- a) Estoy más identificado con mi profesión que con la compañía para la que trabajo.
  - b) Me gusta ser leal a mi compañía y a mi jefe y tener en reciprocidad su lealtad.
- 8
- a) Disfruto el crear un producto que sea el resultado de mis propios talentos.
  - b) Me gusta influir y dirigir a otros en el desarrollo de un producto
- 9
- a) Me gustaría una carrera en la cual yo pueda ser mi propio jefe y controlar como, cuando y dónde quiero trabajar.
  - b) Quisiera una carrera que me ofreciera ingreso estable y un futuro seguro.
- 10
- a) Me gusta resolver problemas que reten mi conocimiento técnico y experiencia.
  - b) Problemas que requieran de un acercamiento innovativo son los más desafiantes para mí
- 11
- a) Quisiera una carrera en la cual pueda funcionar como un experto en mi campo elegido.
  - b) Quisiera una carrera en la cual pueda usar mis habilidades analíticas e interpersonales.
- 12
- a) Quisiera ser reconocido por ser capaz de mantenerme y tener éxito por mis propios esfuerzos.
  - b) Quisiera ser reconocido por lo que he construído y creado
- 13
- a) Me da orgullo ser capaz de manejar emocionalmente bien situaciones duras.
  - b) No estoy interesado en un trabajo de alta precisión.
- 14
- a) Mi campo de trabajo es inherentemente interesante para mí.
  - b) El objeto de mi trabajo es menos importante que la oportunidad de actuar independientemente.
- 15
- a) Disfruto de experimentar nuevas formas de hacer las cosas.
  - b) Yo prefiero métodos que sean "probados y comprobados".



### Inventario de Ancla de Carrera

- 16
- a) Mi situación ideal de trabajo es aquella que tenga mínimas constricciones organizacionales.
  - b) Mi meta primaria es desplazarme ascendentemente en la estructura de la corporación.
- 17
- a) La organización geográfica y la estabilidad familiar vienen primero en las decisiones de carrera.
  - b) La oportunidad de practicar y desarrollar mi experiencia profesional viene primero en las decisiones de carrera.
- 18
- a) Me gustaría ser un exitoso presidente de una compañía
  - b) Me gustaría ser un famoso inventor.
- 19
- a) Trabajo mejor con metas y responsabilidades bien definidas.
  - b) Disfruto obtener cosas hechas por mi mismo que por medios establecidos.
- 20
- a) Me gustaría crear algo que haga recordar mi nombre.
  - b) Quisiera convertirme en el mejor en mi campo.
- 21
- a) Podría supervisar cualquier grupo no importando el tipo de trabajo.
  - b) Siento que como supervisor, debo conocer los trabajos que desempeña mi gente tan bien como ellos.
- 22
- a) Realizar el máximo potencial de mis talentos es lo más importante para mí.
  - b) Me gusta negociar con situaciones ambiguas e inciertas.
- 23
- a) Comprometerme en satisfacer las demandas y necesidades de otros me violenta.
  - b) Los detalles administrativos que me apartan de la resolución de problemas técnicos son molestos.
- 24
- a) Quisiera una carrera donde el trabajo sea estable y el progreso en la paga sea seguro.
  - b) Quisiera una carrera en la cual pueda iniciar mis propias ideas.
- 25
- a) Lograr un alto nivel en mi organización es de primera importancia para mí.
  - b) Rechazaría una promoción si ésta interfiere con mi estilo de vida y no sentiría ningún arrepentimiento por ello.

## Inventario de Ancla de Carrera

26

- a) Mi más alta prioridad es producir con la más alta calidad lo que hago.
- b) Mi más alta prioridad es efectuar el trabajo tal y como se requiere.

27

- a) Los problemas que requieren de un acercamiento innovativo son los más desafiantes.
- b) Trabajar con problemas bajo condiciones de incertidumbre y de información incompleta me es desafiante.

28

- a) Mi situación ideal de trabajo es aquella en que esté libre de constricciones organizacionales.
- b) Deseo las utilidades y amplio rango de seguridad que suministran las organizaciones.

29

- a) Me da orgullo perfeccionar un producto o sistema
- b) Quisiera crear un nuevo producto o sistema que yo pueda llamar como mío.

30

- a) Quisiera convertirme en el mejor en mi campo.
- b) Quisiera lograr un alto nivel de responsabilidad en la organización.

31

- a) Quisiera una carrera en la cual yo pueda ser mi propio jefe.
- b) Quisiera una carrera en la cual yo pueda construir o inventar algo por mí mismo.

32

- a) Tomar riesgos es una parte excitante de mi trabajo
- b) No tomo riesgos que pueda yo evitar

33

- a) Quisiera una carrera que me dé la oportunidad de funcionar como un experto.
- b) Quisiera una carrera en la cual yo pudiera ser mi propio jefe y controlar cómo, cuándo y dónde quiero trabajar.

34

- a) Quisiera crear un nuevo sistema o producto.
- b) Quisiera trabajar con un producto ya establecido en un mercado estable.

35

- a) Cumplir algo por mí mismo me hace sentir exitoso.
- b) Estar en una posición donde pueda influir y dirigir a otros me hace sentir exitoso.

---

## Inventario de Ancla de Carrera

36

- a) Quisiera un trabajo que me ofrezca un ingreso estable y un futuro seguro.
- b) Quisiera un trabajo en el cual pueda continuar desarrollando habilidades de mi profesión.

37

- a) Quisiera estar involucrado en situaciones donde pueda ejercitar mis habilidades interpersonales y analíticas
- b) Quisiera una carrera en la cual pueda funcionar como un experto en mi campo elegido.

38

- a) Poseer una situación de vida totalmente bien integrada es mi principal interés.
- b) Tengo la voluntad de hacer sacrificios en orden de superarme.

39

- a) Me gusta hacer cosas diferentes para ver que tan bien puedo hacerlas.
- b) Intento aprender lo más que pueda sobre las áreas técnicas.

40

- a) Me gustaría que mi nombre fuera recordado por mis creaciones.
- b) Ser el mejor en mi campo es lo que quisiera para mí.

## Inventario de Ancla de Carrera

### Indicaciones de conteo

1.- En las columnas que siguen, encuentre y encierre en un círculo la respuesta que eligió para cada una de los 40 pares de afirmaciones contenidas en el inventario de ancla de carrera.

Encierre sólo una letra por cada par, tanto para A como para B

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4
1) a-D ; b-T	11) a-T ; b-D	21) a-D ; b-T	31) a-T ; b-D
2) a-C ; b-A	12) a-A ; b-C	22) a-C ; b-A	32) a-A ; b-C
3) a-S ; b-D	13) a-D ; b-A	23) a-S ; b-D	33) a-D ; b-S
4) a-A ; b-T	14) a-T ; b-A	24) a-A ; b-T	34) a-T ; b-A
5) a-S ; b-C	15) a-C ; b-S	25) a-S ; b-C	35) a-C ; b-S
6) a-D ; b-A	16) a-A ; b-L	26) a-D ; b-A	36) a-A ; b-D
7) a-T ; b-S	17) a-S ; b-T	27) a-T ; b-S	37) a-S ; b-T
8) a-C ; b-D	18) a-D ; b-C	28) a-C ; b-D	38) a-D ; b-C
9) a-A ; b-S	19) a-S ; b-A	29) a-A ; b-S	39) a-S ; b-A
10) a-T ; b-C	20) a-C ; b-T	30) a-T ; b-C	40) a-C ; b-T

## Inventario de Ancla de Carrera

2.- Impreso Al lado de cada respuesta (a o b) esta una de las siguientes letras D,T,C,A o S.

Comenzando con la columna 1, cuente el número de respuestas encerradas que tengan al lado la letra D y escriba el resultado en el espacio apropiado que se da abajo.

Repita el procedimiento para las demás letras T,C,A y S

Una vez que haya completado su conteo en la columna 1 haga lo mismo para las columnas 2,3 y 4

Sume los números (horizontalmente) para cada letra y anote la suma en la columna marcada con total.

	<b>Columna 1</b>	<b>Columna 2</b>	<b>Columna 3</b>	<b>Columna 4</b>	<b>Total</b>
D					D=
T					T=
C					C=
A					A=
S					S=



# Inventario de Ancla de Carrera

## Interpretación

Ahora está listo para interpretar el total de su conteo, existen 5 anclas de carrera, las cuales pueden ser definidas por el inventario de ancla de carrera, estas son:

- D = Dirigente Administrativo (competencia de...)
- T = Técnica (competencia)
- C = Creatividad
- A = Autonomía (independencia)
- S = Seguridad

A fin de que una de estas anclas de carrera le sea verdaderamente característico, debe haber obtenido una cuenta total de al menos 12 en esa categoría. Entre mas alto sea el store (conteo) (el máximo es 16 para cada categoría) lo más fuerte que será esa ancla de carrera para usted.

Cada ancla de carrera se describe enseguida. Lea cada descripción, prestando particular atención a la(s) ancla(s) en las cuales haya obtenido un store (conteo) de 12 o más puntos.

Una verdadera ancla de carrera es aquella que predomina sobre las otras. En muchos casos una o dos anclas de carrera emergerán como temas dominantes.

Nota: si ninguna de las anclas de carrera predomina, no debe sentirse muy preocupado, muchos individuos que se encuentran en proceso de examinación de su carrera o que están evaluando actualmente sus metas de vida, o aún están un tanto inseguros de cuales son sus talentos clave, pueden encontrarse con la situación normal de no tener en este momento un ancla de carrera.

El inventario se puede retomar después de algún tiempo solo para constatar la confiabilidad de los resultados.



## Esencias, Ventajas y Responsabilidades

1. Enliste las posiciones y/o la asignación de tareas que usted tenga, que conozca más y lo haga muy bien.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Qué habilidad posee usted que no use muy seguido o que la subutilice?.

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Describa la asignación que haya tenido que le haya motivado más, que le haya hecho afanarse más y que le haya hecho sentirse ansioso por ir a trabajar y menos ansioso por esperar la hora de salida del trabajo.

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Enliste 10 habilidades, talentos y/o recursos que usted sienta que contribuyen a su éxito

1	6
2	7
3	8
4	9
5	10



---

## Esencias, Ventajas y Responsabilidades

5. ¿Con qué asignaciones tiene usted más dificultad?, enliste los aspectos que le causen máxima preocupación.

---

---

---

---

---

---

---

6. ¿Qué cosas le gustaría aprender?

---

---

---

---

---

---

---

7. ¿Cuáles son algunas de las áreas que necesite desarrollar mas? (cheque su hoja de trabajo de análisis de habilidades)

---

---

---

---

---

---

---



# Anexo I



## Perfil de Carrera Futuro

	Posición Última		Posición Intermedia		Posición Intermedia	
	De:	Hacia:	De:	Hacia:	De:	Hacia:
Nombre del Puesto						
Responsabilidades Clave						
Habilidades y Conocimientos						
Análisis de Ajuste Puesto / Persona (indica como sus habilidades, valores y ancla de carrera se ajustan a su puesto)						

Anexo J



**Empresas  
Alfa**

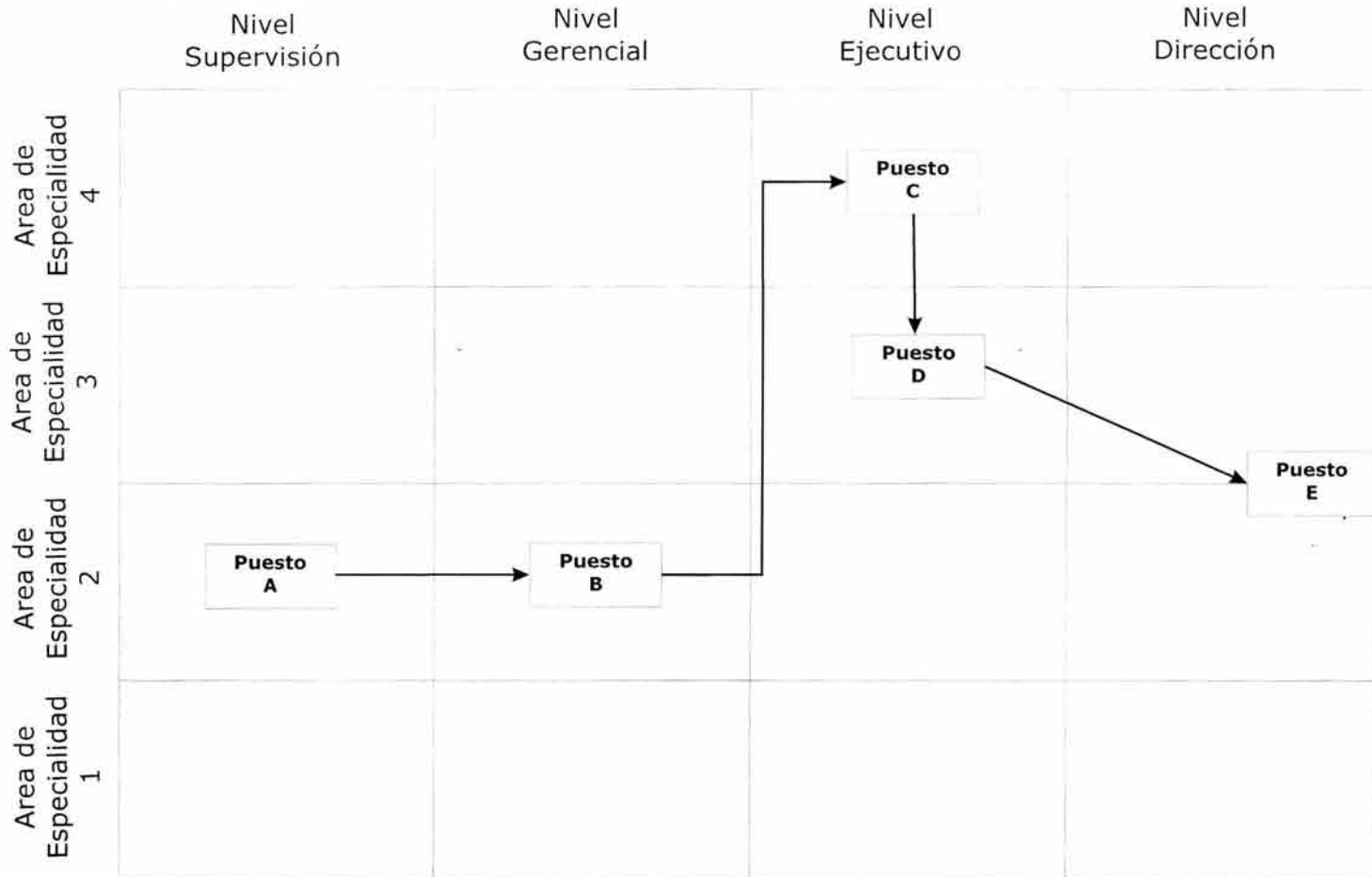
# PLAN PROGRAMADO DE DESARROLLO

## PLANEACION DEL POTENCIAL H U M A N O

Nombre	
Puesto	Departamento

Programa de Asignación de Puesto y/o Desarrollo de Actividades. (Dirigido a Rendimiento y/o Necesidades Potenciales)	Programa de Fecha de Inicio	Programa de Fecha de Término	Recurso de Gente
<p>Contactos Administrativos:</p>          <p>Habilidades Administrativas a Desarrollar:</p>          <p>Conocimientos del Puesto / Habilidades Técnicas Requeridas:</p>			

# Estructura de Ruta de Carrera



Se debe diseñar un mapa de ruta de carrera por cada una de las áreas funcionales de la empresa, como se comprenderá su diseño depende de la complejidad de cada organización.



## Estructura de Experiencia sobre el puesto

	Habilidades Esenciales	Practicas Gerenciales del Area Funcional	Actividades de la Especialidad 1	Actividades de la Especialidad 2	Actividades de la Especialidad 3
Nivel Directivo	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias
Nivel Ejecutivo	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias
Nivel Gerencial	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias
Nivel Supervisión	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias	Descripción de Experiencias

Se debe diseñar una guía de Experiencia sobre el puesto por cada una de las áreas funcionales de la empresa, como se comprenderá su diseño depende de la complejidad de cada organización.

## Estructura del Plan Estandar de Capacitación

	Programa de Desarrollo de Habilidades Esenciales				Programa de Desarrollo de Habilidades Funcionales			
	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Area 1	Area 2	Area 3	Area 4
Nivel Directivo	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios Academia	Cursos Seminarios Academia	Cursos Seminarios Academia	Cursos Seminarios Academia
Nivel Ejecutivo	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios Academia	Cursos Seminarios Academia	Cursos Seminarios Academia	Cursos Seminarios Academia
Nivel Gerencial	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios Academia	Cursos Seminarios Academia	Cursos Seminarios Academia	Cursos Seminarios Academia
Nivel Supervisión	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios	Cursos Seminarios Academia	Cursos Seminarios Academia	Cursos Seminarios Academia	Cursos Seminarios Academia

Se debe diseñar un Plan Estandar de Capacitación por cada una de las áreas funcionales de la empresa, como se podrá observar la Academia firma parte de los programas de desarrollo de habilidades funcionales.

# Anexo N



**Empresas  
Alfa**

## FORMA DE ENTRADA DE PERFIL DE CARRERA

### 1.- INFORMACION PERSONAL

NOMBRE:

FECHA:

R.F.C.:

C.U.R.P.:

I.M.S.S.:

### 2.- EDUCACION FORMAL / EN PROGRESO

TIPO DE ESTUDIOS	ESCUELA	AÑO GRADUACION	CREDITOS OBTENIDOS	CREDITOS REQUERIDOS	TITULO

### 3.- EXPERIENCIAS DE TRABAJO / HABILIDADES

HABILIDADES / EXPERIENCIAS EN EL TRABAJO (DESCRIPCION)	AÑOS DE EXPERIENCIA	ULTIMO AÑO



**Empresas  
Alfa**

## FORMA DE ENTRADA DE PERFIL DE CARRERA

### 4.- PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

EVEN TO	AÑO	CERTIFICADO

### 5.- ARTICULOS Y ENSAYOS PUBLICADOS / PATENTES

SI

NO



TIPO DE TRABAJO	AÑO	PATENTE O PUBLICACION

### 6.- LENGUAS EXTRANJERAS

LENGUA	AÑO	DOMINIO

# Anexo N



**Empresas**  
*Alfa*

## FORMA DE ENTRADA DE PERFIL DE CARRERA

### I.- INFORMACION PERSONAL

AREAS FUNCIONALES	<b>SUPERVISION :</b> Usualmente el primer nivel de supervisión dentro de un área organizacional que supervisa al menos a tres gentes. Incluye liderazgo sobresaliente si incluye contratación y evaluación del subordinado	<b>GERENCIAL :</b> Un nivel de administración comparable a un gerente departamental dentro de un área usualmente supervisa a otros supervisores o gerentes	<b>EJECUTIVO :</b> Un nivel de administración comparable al presidente de la división o vicepresidencia, oficial corporativo administrador del centro estratégico de negocio
INGENIERIA			
FINANZAS			
ADMON. GENERAL			
RECURSOS HUMANOS			
MANUFACTURA			
MERCADOTECNIA			
MATERIALES			
INFORMATICA			
I & D			
VENTAS			
PLANEACION ESTRAT.			
CONTROL DE CALIDAD			
OTROS			





## FORMA DE ENTRADA DE PERFIL DE CARRERA

### 8.- PREFERENCIAS DE CARRERA

**T TECNICO:**

Usualmente el deseo de ser un experto en una disciplina o función

**S SUPERVISOR:**

Usualmente el primer nivel de supervisión dentro de un área organizacional que supervisa al menos a tres gentes, incluye liderazgo sobresaliente si involucra la contratación y evaluación de subordinados

**G GERENCIAL:**

Un nivel de administración comparable a un gerente departamental, dentro de un área usualmente supervisa a otros supervisores o gerentes

**E EJECUTIVO:**

Un nivel de administración comparable al presidente de la división o vicepresidencia, oficial corporativo administrador del centro estratégico de negocio

PREFERENCIA DE CARRERA	TIPO	AÑOS
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		

# Anexo O




## ANUNCIO DE COLOCACION DE PUESTOS POSICIONES ABIERTAS

**VIGENCIA:** Día de colocación: \_\_\_\_\_ Hasta el: \_\_\_\_\_

Puesto	Localización	Puesto	Localización
División	Departamento	División	Departamento
Descripción:  Representante de Recursos Humanos		Descripción:	
Responsabilidades		Responsabilidades	
Representante de Recursos Humanos		Representante de Recursos Humanos	
Nota		Nota	

Es Política de la Empresa proveer iguales oportunidades a los empleados, sin distinción de Raza, Color, Religión, Sexo, Edad, Nacionalidad, Discapacitación, Ventaja o Status de Antigüedad

# Anexo P

		<h2>SOLICITUD DE COLOCACION DE PUESTO</h2>			
<p>Es Política de la Empresa proveer iguales oportunidades a los empleados, sin distinción de Raza, Color, Religión, Sexo, Edad, Nacionalidad, Discapacitación, Ventaja o Status de Antigüedad</p>					
<b>EMPLEADO</b>					
Nombre	Apellido Paterno	Apellido Materno	División	Localización	Departamento
Puesto Actual / Clasificación			Tiempo en el Puesto	Teléfono	Fecha
Puesto Solicitado / Clasificación			División	Localización	Departamento
Razón para solicitar este puesto			Firma del Empleado	Fecha Remitida al Supervisor	
<b>SUPERVISOR DEL EMPLEADO</b>					
SOLICITUD RECOMENDADA		SOLICITUD NO RECOMENDADA		Tiempo en el Puesto	Desempeño
Comentarios:					
Firma (Supervisor)	Nombre (Supervisor)	Firma (Empleado)	Fecha de Envío		
<b>ENVIO A RECURSOS HUMANOS</b>					
PARA NOTIFICAR A RECURSOS HUMANOS					
Comentarios (Requerimientos)					
Firma (Rep. R.H.)	Nombre (Rep. R.H.)	División y Localización		Fecha de Envío a R.H.	
<b>REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS</b>					
PARA REFERENCIA AL NUEVO SUPERVISOR NOTIFICAR AL REPRESENTANTE DE RECURSOS HUMANOS					
Comentarios:					
Firma (Supervisor)	Nombre (Supervisor)	División y Localización		Fecha de Envío a Nuevo supervisor	
<b>SUPERVISOR CONTRATANTE</b>					
ENTREVISTA		SOLICITUD RECHAZADA		ENTREVISTA SOLICITUD APROBADA	
NOTIFICAR A R.H.					
Comentarios:					
Firma (Supervisor Contratante)	Nombre (Supervisor Contratante)	División y Localización		Fecha de Envío a Nuevo supervisor	
<b>REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS</b>					
NOTIFICAR ENVIO A R.H.		HACER OFERTA AL CANDIDATO		FECHA ESPERADA	
Comentarios:					
Firma (Rep. R.H.)	Nombre (Rep. R.H.)	Fecha	Fecha de Envío al Corporativo de R.H.		

# Anexo Q



**Empresas  
Alfa**

## INVENTARIO DE HISTORIA PERSONAL Y HABILIDADES

LA INFORMACION DE ESTA FORMA SERA RETENIDA EN EL BANCO DE DATOS CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS LO CUAL FACILITARA LA PROMOCION DEL EMPLEADO DENTRO DE LA ORGANIZACION

FOTO

### PLANEACION DEL POTENCIAL HUMANO

C.U.R.P.

I.M.S.S.

FECHA

NOMBRE COMPLETO

DIRECCION

PUESTO ACTUAL

DEPARTAMENTO

SUPERVISOR

DIVISION Y LOCALIZACION

NIVEL EDUCATIVO		AÑO DE GRADUACION	ESCUELA O INSTITUCION	CREDITOS OBTENIDOS	CREDITOS REQUERIDOS	TITULO OBTENIDO
DESCRIPCION	GRADO					

LENGUAS EXTRANJERAS / NIVEL DE DOMINIO

PUBLICACIONES / PATENTES

EXPERIENCIA DE TRABAJO Y HABILIDADES / AÑOS DE EXPERIENCIA

EXPERIENCIA DE TRABAJO Y HABILIDADES / AÑOS DE EXPERIENCIA

PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

AÑO

CERTIFICADO

EXPERIENCIA GERENCIAL

PREFERENCIAS DE CARRERA



**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 el alumno **Alberto del Arco Ortíz** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Negocios Internacionales), 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.A. José Pablo Javier Licea Alcazar	Presidente
Dr. Raúl Mejía Estañol	Vocal
M.E.S. María Elena Camarena Adame	Vocal
M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez	Vocal
Dr. Sergio Javier Jasso Villazul	Secretario
Dr. Hugo Rodas Morales	Suplente
M.A. Laura Elizabeth Cervantes Benavides	Suplente

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

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Cd. Universitaria, D.F., 23 de febrero del 2004.  
**El Coordinador del Programa**

**Dr.. Ricardo Alfredo Varela Juárez**