



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"

IMPLANTACION DE UN MODELO DE DIRECCION DE
RECURSOS HUMANOS PARA INCREMENTAR EL
DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE
LA EMPRESA MOTORES MEXICO, S. A. DE C. V.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA GABRIELA MOLINA HERRERA

ASESOR: M. A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

ENERO 2004

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Implantación de un Modelo de Dirección de Recursos Humanos para
incrementar el desarrollo y productividad de los empleados de la
empresa Motores México, S.A. de C.V.

que presenta la pasante: María Gabriela Molina Herrera
con número de cuenta: 9207600-2 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 07 de Noviembre de 2003

PRESIDENTE	<u>LRC. María del Carmen Pérez Castillo</u>	
VOCAL	<u>L.C. María Esther Monroy Baldi</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. María Teresa Muñoz García</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>M.A. Daniel Herrera García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme la oportunidad de vivir, por darme la fuerza y la paciencia necesaria para terminar con esta etapa de mi vida en la que tú y yo sabemos lo difícil que ha sido llegar a esta meta.

Gracias por todo lo que me has dado en mi vida, por mi familia, por mi trabajo, por poner en mi camino gente valiosa de la cual he aprendido cosas nuevas que he podido aplicar en mi vida.

A MI MAMÁ

Por que sé que el camino no ha sido fácil, por que has luchado sola incansablemente para que yo llegara hasta esta meta. Gracias por estar conmigo en todo momento, por ser madre y padre a la vez, por inculcarme los principios y valores que hoy me hacen ser una mejor persona, por eso y más..... gracias mamá.

A MI HERMANO CARLOS

Por ser el mejor ejemplo que he podido tener de lucha y superación, gracias por enseñarme que no importa lo que pase, siempre hay que arriesgarse a ser mejor cada día.

A MIS HERMANOS BETO, ARTURO Y CRIS

Por ser mis compañeros de toda la vida, por todos los momentos en los que hemos compartido alegrías y tristezas, por el apoyo que siempre me han brindado y por ser simplemente mis hermanos.

ERICK VIZCAÍNO

Por todo el apoyo que me brindaste durante mi estancia en la universidad y durante la realización de este trabajo que hoy concluyo, gracias por tu tiempo, comprensión y ayuda.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO Y A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

Por darme la oportunidad de ser parte de ella y por darme algo tan valioso que es el aprendizaje con el cual hoy concluyo una parte muy importante de mi formación profesional.

Gracias por todo el apoyo de sus colaboradores que siempre fueron constantes y comprometidos para logrando así que los futuros profesionistas estén día a día mas preparados.

A MI ASESORA

M.A. María Teresa Muñoz García por proporcionarme su valioso conocimiento, tolerancia y dedicación, por todo su tiempo que me brindo para la realización de este trabajo, quien con su asesoramiento y guía hoy logro mi mayor anhelo.

A MI HONORABLE JURADO:

Por su participación y tiempo que me dieron para concluir este trabajo, ya que con su paciencia, consejos y conocimientos enriquecieron el mismo.

**GRACIAS A TODAS LAS PERSONAS QUE SIEMPRE HAN ESTADO
CONMIGO APOYÁNDOME EN CADA MOMENTO**

TITULO

Implantación de un Modelo de Dirección de Recursos Humanos para incrementar el desarrollo y productividad de los empleados de la empresa Motores México, S.A. de C.V.

ÍNDICE

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
OBJETIVO GENERAL
OBJETIVOS ESPECÍFICOS
HIPÓTESIS
JUSTIFICACIÓN

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO 1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1.ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	5
1.1.1.Concepto de Administración de Recursos Humanos	5
1.1.2.Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	5
1.2.PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	7
1.2.1.Concepto de Planeación de Recursos Humanos	7
1.2.2.Planeación Estratégica	7
1.2.3.Beneficios de integrar la Planeación de Recursos Humanos y la planeación estratégica.	8
1.3.ANÁLISIS Y DESCRIPCIONES DE PUESTO	11
1.3.1.Definición del análisis de puesto	11
1.3.2.Uso de la información del análisis de puestos	12
1.3.3.Técnicas para realizar análisis de puestos	13
1.3.4.Concepto de descripciones de puesto	14
1.3.5.Clasificación de la descripción de puesto	15
1.3.6.Importancia del análisis y descripción de puesto	16
1.4.RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	16
1.4.1.Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal	16
1.4.2.Elementos de la Selección	18
1.4.3.Selección por competencia	28

1.5.INDUCCIÓN	30
1.6.CAPACITACIÓN	33
1.6.1.Concepto de Capacitación	33
1.6.2.Concepto de Aprendizaje en las organizaciones	33
1.6.3.Propósitos de la capacitación	34
1.6.4.Detección de necesidades de capacitación	36
1.7.EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	39
1.7.1.Importancia de la evaluación del desempeño	39
1.7.2.Establecimiento y despliegue de objetivos	40
1.7.3.Características de los objetivos	41
1.7.4.Recomendaciones para la fijación de objetivos	44
1.7.5.La administración del desempeño	46
1.8.COMPENSACIONES	48
1.8.1.Motivación, equidad y mercado laboral	48
1.8.2.Descripción y evaluación de puestos	52
1.8.3.Método de puntos	53
1.8.4.Método de comparación de factores	54
1.8.5.Método de clasificación de puestos	54
1.8.6.Método de ordenamiento de puntos	55
1.8.7.Asignación de precio al puesto	55
1.8.8.Estructura de compensaciones	56
CAPITULO 2	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
2.1.PROCESO ADMINISTRATIVO	60
2.1.1.Definición del proceso administrativo	60
2.1.2.Perspectivas acerca del proceso administrativo	60
2.2.DIRECCIÓN	61
2.2.1.Definición de Dirección	61
2.2.2.Filosofías directivas en la actualidad	61
2.3.ORGANIZACIONES MECANICISTAS Y ORGÁNICAS	68
2.3.1.Emresas mecanicistas	68
2.3.2.Emresas orgánicas	69
2.4.MOTIVACIÓN	70
2.4.1.Definición	70
2.4.2.Motivación adquirida	70
2.4.3.Motivación hacia el trabajo	71
2.4.4.Diferencia entre motivación y satisfacción	72
2.4.5.Teoría de Maslow	74
2.4.6.Teorías de Herzberg	76
2.4.7.Teoría de la expectativa	77

2.5.COMUNICACIÓN	77
2.5.1.Función de la comunicación en la organización	77
2.5.2.Comunicación en la empresa	78
2.6.AUTORIDAD	79
2.6.1.Definición	79
2.6.2.Tipos de poder	79
2.6.3.Tipos de autoridad y las relaciones organizacionales	80
2.7.LIDERAZGO	82
2.7.1.Concepto de liderazgo	82
2.7.2.Naturaleza del liderazgo	82
2.7.3.Características de los líderes	84
2.7.4.Análisis tradicional del liderazgo	85
2.7.5.Enfoques modernos del liderazgo	87
2.7.6.El líder como constructor de la cultura organizacional	94
2.7.7.Liderazgo en las organizaciones Mexicanas	96

CAPITULO 3 LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1.EMPOWERMENT	98
3.1.1.Concepto de Empowerment	98
3.1.2.Introducción al Empowerment	98
3.1.3.Las organizaciones hoy en día	101
3.1.4.Detección de ineficiencias	102
3.1.5.Integración de la gente hacia el empowerment	105
3.1.6.Creación del equipo de trabajo	107
3.1.7.Relación entre liderazgo y empowerment	108
3.2.TOMA DE DECISIONES	110
3.2.1.Definición de toma de decisiones	110
3.2.2.Factores sociales y culturales	111
3.2.3.La toma de decisiones en la dirección	113
3.2.4.Tipos de decisiones	115
3.2.5.Los impulsos de las decisiones	116
3.2.6.Necesidad de la información para la toma de decisiones	116
3.2.7.Modelo general para el proceso de la toma de decisiones	119
3.2.8.Estilos gerenciales en la toma de decisiones	128
3.2.9.Herramientas gerenciales para el análisis y la toma de decisiones en equipo	131

CAPITULO 4 CASO PRÁCTICO

4.1.ANTECEDENTES	137
4.2.SITUACIÓN ACTUAL	139
4.3.PROBLEMÁTICA	140
4.4.DIAGNÓSTICO	142
4.5.PROPUESTA	144
4.6.IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA	145
4.7.CONCLUSIONES	163
ANEXOS	166
BIBLIOGRAFÍA	219

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el factor humano es un elemento de vital importancia para el crecimiento de una organización, es por eso que día con día las empresas ponen cada vez más atención a este factor. Hoy no solo las grandes empresas pueden tener un departamento de Recursos Humanos para pagar la nómina o contratar personal, si no que es indispensable tener en cuenta otros aspectos importantes para tener personal competitivo y así elevar la productividad de los empleados y con esto generar el desarrollo de la misma empresa.

En este caso se analizará la empresa Motores México, S.A. de C.V. de giro metalmeccánica la cual pretende implantar un Modelo de Dirección de Recursos Humanos, que permita fortalecer a sus empleados para elevar su productividad.

Actualmente también en el área de Recursos Humanos se observan algunas deficiencias que no se han tomado en cuenta y que es necesario trabajar en ellas para evitar problemas más graves a futuro.

En virtud que debe enfrentarse a la competitividad de otras empresas y tomando en cuenta que es una empresa nueva en México, los directores de Motores México están convencidos que los recursos humanos en la empresa son de vital importancia para el desarrollo de la misma.

¿Con la implantación de un modelo de dirección de recursos humanos, se incrementará la productividad del personal, para que en un futuro la empresa Motores México, .S.A. de C.V. sea competitiva?

OBJETIVO GENERAL

Implantar un modelo de Dirección de Recursos Humanos eficiente de acuerdo a las necesidades de la empresa para cumplir los objetivos de la misma y alcanzar el desarrollo y productividad de los empleados de la empresa Motores México, S.A. de C.V.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Estructurar la comunicación a todos los niveles, dando a conocer a los empleados cuales son los objetivos a alcanzar del departamento y de la empresa en general, así como la forma en que se deben alcanzar.

Impulsar el liderazgo de los gerentes y directores de la compañía para que sean la guía de todo el personal hacia el logro de sus objetivos.

Analizar algunas actividades y reforzar otras que ya existen que son de suma importancia para el trabajador y para la empresa como es el caso de análisis y descripciones de puesto, inducción de personal, evaluaciones de desempeño, detección de necesidades, programas de capacitación eficientes de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

Así mismo tomando en consideración la opinión de los empleados y escuchando sus necesidades para que se sientan parte de la compañía mediante la comunicación y motivación a los empleados para que se sientan satisfechos trabajando en la compañía y evitar la rotación de personal, ausentismos y baja productividad, etc.

HIPÓTESIS

H1: Si se implanta un modelo de Dirección de Recursos Humanos dentro de la compañía Motores México, S.A. de C.V. la productividad y el desarrollo de los empleados se incrementará.

H0: Si no se implanta un modelo de Dirección de Recursos Humanos dentro de la compañía Motores México, S.A de C.V. la productividad y el desarrollo de los empleados seguirá siendo baja.

JUSTIFICACIÓN

La compañía Motores México, S.A. de C.V. pretende ser la número uno en la fabricación de motores eléctricos en México y para conseguirlo necesita la implantación de un modelo de dirección de recursos humanos para incrementar su productividad y poder ser competitiva en un futuro.

La productividad y desarrollo de los trabajadores en la compañía es muy importante y esta enfocada al conocimiento de las actividades de los empleados, la inducción efectiva, a la capacitación constante, el liderazgo de los directores, gerentes o jefes de área para una mejor dirección, la comunicación, la motivación, etc., cosas de las cuales la compañía es deficiente.

Es por eso que empresas como estas que apenas inician deben de saber que lo más importante no es colocarse en el mercado, sino las personas que colaboran en la compañía también son importantes así como su desempeño en sus actividades y que gracias a eso la empresa puede ser competitiva en el mercado.

INTRODUCCIÓN

La empresa Motores México, S.A. de C.V. se encuentra en un proceso de crecimiento y esta buscando ser la número uno en la venta y fabricación de motores eléctricos en México, y solo lo puede lograrlo teniendo un equipo de trabajo, competitivo, capacitado, motivado y productivo mediante la Dirección de Recursos Humanos. No debe basarse solo en recursos materiales, puesto que el factor humano en una organización es fundamental y este es el encargado de coordinar a los otros recursos como el financiero, técnico y material.

El presente trabajo esta dirigido a la empresa Motores México, S.A. de C.V., que pretende ser la numero uno en la venta de motores eléctricos y equipos de control y automatización, y para lograrlo necesita de la fuerza y productividad de sus trabajadores y para ello se debe revisar detalladamente el funcionamiento del área de Recursos Humanos.

Un departamento de Recursos Humanos debe ajustarse a las necesidades de la empresa sin importar el tamaño o giro de estas, puesto que todas tienen la necesidad de manejar el factor humano, dicho departamento le da la importancia que requiere a este recurso y se ve reflejado en la satisfacción de los trabajadores, en su trabajo y en su estabilidad laboral.

La propuesta de este trabajo de tesis es para retomar la importancia de área de Recursos Humanos en las empresas y que de ello depende una gran parte el funcionamiento de la misma para el logro de sus objetivos.

Algunos de los temas que se tratan en el presente trabajo para sustentar la propuesta es lo siguiente:

En el primer capítulo se menciona la importancia de la Administración de Recursos Humanos en cualquier empresa para el buen desarrollo de la misma y de los empleados, según el enfoque de distintos autores.

En el segundo capítulo se hace mención a la importancia de la dirección de recursos humanos, así como los estilos de liderazgo y la importancia de la motivación de la gente colaboradora en las empresas.

El tercer capítulo, a la toma de decisiones en la dirección de recursos humanos así como la importancia del empowerment para que los trabajadores se sientan parte de la empresa y así su trabajo sea con una mejor calidad y se sientan satisfechos y motivados por ser parte de un gran equipo de trabajo.

Por último se presenta la propuesta a la empresa Motores México, S.A. de C.V. con el objeto de implementar un modelo de dirección de recursos humanos, que permita tener personal competitivo para tener mayor productividad dentro de la organización. Así mismo mencionamos la historia de la empresa, su situación

actual y la solución a su problema, que puede crecer mas si no se toma en consideración desde este momento.

CAPITULO 1

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para ubicar el papel de la administración de Recursos Humanos es necesario recordar el concepto de Administración, que es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchara; en caso contrario se detendrá¹.

1.1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.²

1.1.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio de la propia organización.

¹ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México 1991. p.23.

² Ibid.,p.27.

a) **Objetivo Social:** Mostrarse responsable ante las necesidades y los desafíos de la sociedad, minimizando los efectos negativos de esas demandas sobre la organización. El hecho de que las organizaciones no utilicen sus recursos en beneficio de la sociedad puede dar como resultado restricciones sobre ellas.

b) **Objetivo Organizacional:** Reconocer que la Administración de Recursos Humanos existe para contribuir con la eficacia de una organización, que no constituye un fin en sí misma, sino solo un medio para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos primordiales.

En pocas palabras, el papel de la Administración de Recursos Humanos es el de servir al resto de la organización.

c) **Objetivo Funcional:** Mantener la contribución hecha por la Administración de Recursos Humanos a un nivel apropiado para las necesidades de la organización.

Se desperdician recursos cuando la Administración de Recursos Humanos es más o menos refinada que lo que exige la organización, es decir, un departamento de personal tiene que ser adecuado para la organización a la que sirve.

d) **Objetivo Personal:** Ayudar a los empleados para alcanzar sus metas personales hasta donde éstas incrementen la contribución individual a la organización.

Para poder conservar a los empleados, se deben satisfacer sus objetivos personales. De otro modo, el rendimiento de los trabajadores puede disminuir ó pueden abandonar la organización.

Los objetivos anteriormente mencionados son faros que sirven como guía para las actividades cotidianas de la Administración de Recursos Humanos³.

1.2. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.2.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de Recursos Humanos es el proceso de anticiparse y prever el movimiento de la gente dentro y fuera de una organización. Su propósito es usar estos recursos con tanta efectividad como sea posible y contar con el número requerido de personas con la capacidad necesaria para ocupar los puestos cuando y donde haya vacantes.

1.2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el proceso que consiste en establecer los objetivos de la organización y desarrollar planes de amplio alcance para lograr estos objetivos. Este proceso implica decidir la dirección principal de la organización

³ Werther, William B., Keith Davis, Dirección de Personal y Recursos Humanos, . Ed. Mac Graw-Hill, México 1982, p.25.

incluyendo su estructura, proceso y la interrelación de sus recursos humanos. Parte del proceso de planeación estratégica conlleva si existe gente interna o externa, para poner en práctica el plan estratégico de la organización.

La planeación de Recursos Humanos y la Planeación estratégica son efectivas cuando existe una relación recíproca de interdependencia entre ambas funciones. En esta relación, la alta dirección y los planeadores estratégicos reconocen que las decisiones de planeación estratégica afectan y son afectadas por las funciones de Recursos Humanos.

Los directores de Recursos Humanos reconocen la aportación que pueden hacer al crecimiento y desarrollo de la organización y participan en la formación de programas y políticas que promueven la misión estratégica de la empresa.

1.2.3. BENEFICIOS DE INTEGRAR LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

- a) Facilita el movimiento de los empleados hacia adentro, a través y fuera de la organización, con ello asegurando niveles adecuados de abastecimiento de personal.
- b) Anticipa las necesidades de entrenamiento de los empleados futuros y actuales.
- c) Le permite a la organización conocer las aptitudes, habilidades y niveles de conocimientos de los empleados y gerentes actuales manteniendo un inventario de habilidades.

- d) Dirige los esfuerzos de los empleados hacia actividades significativas contribuyendo a una productividad mayor al exigir que los sistemas de evaluación de los empleados coincidan con las metas estratégicas.
- e) Establece niveles apropiados de remuneración (sueldos y prestaciones) para atraer a los empleados calificados. Esto ayuda a controlar los costos evitando un pago excesivo o menor para los empleados.
- f) Permite que el departamento de Recursos Humanos participe para satisfacer las necesidades de la organización requiriendo una revisión continua de los factores ambientales que afectan a la organización y sus necesidades de Recursos Humanos.
- g) Hacer hincapié en el desarrollo de la dirección y en el entrenamiento de los gerentes y ejecutivos que se necesitará en los años siguientes.

El proceso de planeación de recursos humanos se ilustra en la **figura 1**, donde nos podemos dar cuenta que se requiere la consideración tanto el ambiente interno como externo. La planeación estratégica es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse⁴.

⁴ Mondy R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall, México 1997, p.123.

El proceso de planeación de recursos humanos.

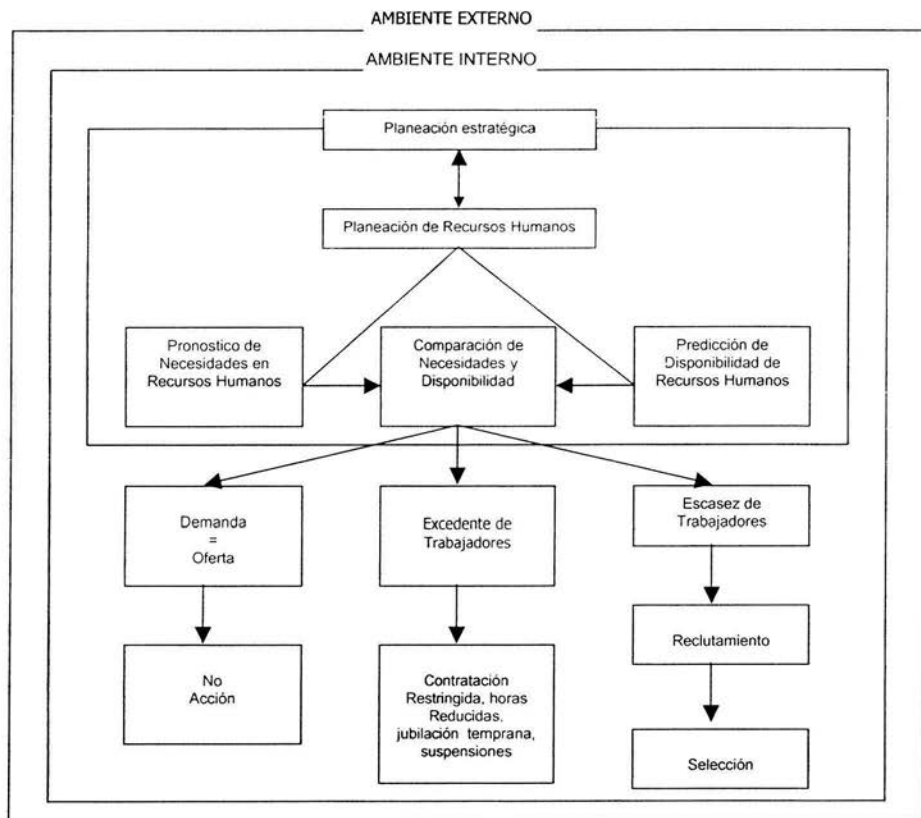


Figura 1: Mondy Wayne R., *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Prentice Hall, p.123.

1.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIONES DE PUESTO

1.3.1. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de puestos (lo que implica el puesto)⁵.

Por lo general en un análisis de puestos se trata de extraer la siguiente información, dependiendo de la empresa:

- a) Actividades del puesto: las actividades reales desempeñadas por el trabajador, que indican cómo, por qué y cuando realiza la actividad.
- b) Comportamiento Humano: En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto como: comunicación, relaciones, toma de decisiones, etc.
- c) Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo: Equipo utilizado en la realización de las actividades.
- d) Criterios de desempeño: Los criterios de desempeño pueden ser en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto de trabajo, por medio de los cuales se evaluará al empleado de ese puesto.

⁵ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/analpuestotrab.pdf

- e) Contexto del puesto: Comprende información referente a condiciones físicas y horario de trabajo, también el contexto social y organizacional, como por ejemplo, la gente con la que habitualmente el trabajador se relacionará.
- f) Requerimientos Humanos: Finalmente es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto, tales como los conocimientos y habilidades (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieran.

1.3.2.USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de diversas actividades interrelacionadas de la administración de personal:

- a) Reclutamiento y selección: El análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto y la información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.
- b) Compensaciones: También se necesita una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar su valor y la compensación apropiada para cada uno.

- c) Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.
- d) Capacitación: Se utiliza la información del análisis de puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.
- e) Asegurar la asignación completa de responsabilidades: El análisis de puesto también es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas en las posiciones específicas.

1.3.3. TÉCNICAS PARA REALIZAR ANÁLISIS DE PUESTOS

Algunas de las técnicas más utilizadas para realizar los análisis de puestos son las siguientes:

- a) Entrevista: La entrevista se realiza directamente con el ocupante del puesto para que él mismo detalle sus actividades y puede estar presente.
- b) Cuestionarios: En este caso se decide qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir para que el ocupante del puesto detalle sus actividades.
- c) Observación: La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas⁶.

⁶ Dessler Gary, Administración de Personal, Ed. Prentice Hall, México 1994, p.89.

1.3.4. CONCEPTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una descripción de puesto es una relación por escrito de qué hace el trabajador, cómo lo hace y bajo que condiciones se realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para redactar una especificación del puesto. En ésta, se listan conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.

Aunque no existe un formato normalizado para redactar descripciones de puesto, la mayoría contiene secciones acerca de:

- a) Título del puesto
- b) Misión del puesto
- c) Entorno operativo
- d) Dimensiones
- e) Finalidades
- f) Organigrama
- g) Perfil

La descripción de puesto debe representar el trabajo de esa posición de una manera muy clara para que las responsabilidades estén bien definidas.

La descripción de puestos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

1.3.5. CLASIFICACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puestos se divide en:

- a) Descripción genérica: Consiste en explicar el conjunto de actividades del puesto.
- b) Descripción específica: Detallar las actividades del puesto. Es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

La descripción de puestos debe redactarse bajo el siguiente procedimiento:

- a) Claridad: Con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.
- b) Sencillez: Debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ese puesto.
- c) Concisión: Se debe de utilizar el menor número de palabras.
- d) Precisión: Evitar palabras ambiguas para evitar las confusiones.
- e) Viveza: La descripción debe despertar el interés de la persona que lo esta leyendo.⁷

⁷ www.gestiopolis.com/recursos_experto/catsexp/pagans/rh/43/descripuesto.htm

1.3.6. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

La descripción y el análisis de puestos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto a que son la base para la misma. Una descripción y análisis de puestos concienzudas y juiciosas dan como resultado la simplificación de otras tareas propias de ese sector de la organización⁸.

1.4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1.4.1. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La razón de ser de la Administración de los Recursos Humanos en las empresas tienen que ver con identificar, atraer y retener a las personas que cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren. Aún cuando el logro de esta meta está relacionado prácticamente con todos los procesos de Recursos Humanos, el disparador inicial está asociado precisamente a los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.

Identificar y atraer al personal indicado a través de un proceso de Reclutamiento y Selección adecuado tiene por lo menos las siguientes ventajas:

⁸ www.occ.com.mx/2002/ver_noticias

- a) Alta productividad y calidad a menor plazo.
- b) Menor inversión en inducción y capacitación inicial.
- c) Mayor motivación e Identificación con la empresa.
- d) Menor inversión en capacitación y adiestramiento.
- e) Baja rotación de personal.

Dado que algunas características del individuo demandadas por el puesto son particularmente difíciles de adquirir, los procesos de reclutamiento y selección de personal tienden a centrarse en ciertas características INDISPENSABLES, y dejar en segundo término aquellas que son solamente DESEABLES. Por ejemplo, algunas competencias ejecutivas son más fáciles de adquirir y desarrollar mientras que otras difícilmente se modifican:

FACIL DE MODIFICAR	DIFÍCIL PERO POSIBLE	MUY DIFÍCIL DE CAMBIAR
Experiencia	Juicio	Inteligencia
Enfoque al cliente	Habilidades Estratégicas	Capacidad de análisis
Comunicación Oral	Iniciativa	Creatividad
Organización	Trabajo en Equipo	Entusiasmo
Fijación de Objetivos	Manejo de Conflictos	Tenacidad

Sin embargo, el proceso ideal debe contemplar no solo la calidad del personal a contratar sino la oportunidad y los costos asociados. Al final, la efectividad y la eficiencia de estos procesos estarán medidas en términos del desempeño de la persona en la organización, por lo que se utilizan diversas técnicas y herramientas para asegurar este objetivo.

El proceso de Reclutamiento y Selección es el fondo de un proceso de toma de decisiones por lo que es imperativo que las herramientas y técnicas utilizadas nos ayuden a diferenciar a los candidatos deseables de los que no lo son, ya sean candidatos internos o externos a la empresa. Los distintos componentes de estos procesos así como las decisiones involucradas se presentan en la **tabla 1**:

Tabla 1

COMPONENTE	DEFINICIÓN	PROPÓSITO
Reclutamiento	Conjunto de actividades requeridas para atraer a los candidatos internos o externos a la empresa que cubren los requisitos demandados por un puesto determinado.	Localizar candidatos potenciales
Selección	Proceso para escoger a los candidatos internos o externos que mejor satisfacen los requerimientos de un puesto.	Contar con candidatos pre-seleccionados
Elección	Acciones para determinar quién es el candidato indicado para cubrir el puesto en un momento dado.	Definir un candidato finalista
Contratación	Actividades relacionadas con la formalización de ofrecimiento de trabajo	Asegurar la cobertura del puesto.

1.4.2.ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN

Para cumplir con un adecuado proceso, es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

a) Vacante

El proceso de selección se inicia cuando se presenta una vacante cuya definición literal es: puesto que no tiene titular, y se entiende como la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación o a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

b) Requisición

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, turno, horario, sueldo y especificando también el perfil de la persona requerida.

c) Inventario de Recursos Humanos

Consiste en la localización en el Inventario de Recursos Humanos, de las personas que, están prestando actualmente sus servicios en la organización, y que pueden reunir los requisitos establecidos, y así mismo conocer su desempeño que ha tenido en el tiempo que ha prestado sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante contribuirá a

mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o de varios ascensos.

d) Fuentes de Reclutamiento

De no existir dentro del Inventario de Recursos Humanos el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarse tampoco, se recurrirá a las fuentes de Reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, internet, etc.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que esta tiene.

e)Solicitud de empleo

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. Una vez determinada el área donde serán recibidos los candidatos se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales. Las solicitudes de empleo pueden ser diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se está aplicando. Es deseable tener tres formatos diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y niveles de obreros, en caso de no ser así la información se puede completar con el currículum vitae.

f)Entrevista inicial o preliminar

Este tipo de entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnan los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes se pasa a la siguiente etapa.

g)Entrevista técnica

Comúnmente el especialista en selección está entrenado para realizar entrevistas iniciales y profundas; no obstante para la evaluación técnica se hace necesaria una entrevista con el responsable del área en la cual se localiza la vacante. De reunir el candidato los conocimientos y experiencia requerida de acuerdo con el área solicitante, se continúa con el proceso de selección.

h)Entrevista de selección

Las entrevistas es un medio de los más antiguos para obtener información del solicitante, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel para el cual se está seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador requiere capacitación y supervisión adecuada así como autocrítica a fin de ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. El entrenamiento y la supervisión incluyen el conocimiento de sí misma (o), el cual va a contribuir para alcanzar la objetividad al valorar la información recibida disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones propias del entrevistador.

i) Fases de la entrevista

1. **RAPPORT:** Este término significa "concordancia", "simpatía"; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque se considera que el rapport debe reinar durante toda esta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. El propósito del rapport, en otras palabras, es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, tomando en cuenta que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce.
2. **CIMA:** Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que a continuación se mencionan de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.
 - a. Historia laboral.- Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen se busca conocer de manera general como se desenvuelve en el ambiente de trabajo.
 - b. Historia Educativa.- En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente, relaciones con la autoridad (profesores),

relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión para elegir carrera.

- c. Historia personal.- La información a obtener implica indicadores del concepto que el candidato tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas), y la forma en que maneja y dirige su agresividad.
- d. Tiempo libre.- Aquí se busca obtener información sobre el uso de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
- e. Proyectos a corto y largo plazo.- Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse a futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

- 3. **CIERRE:** Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus

impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

j) Informe de la Entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, con relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con el objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado de lo logrado. El informe debe ser claro y concreto para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya diseñados los puntos que debe contener dicha información.

k) Pruebas Psicológicas y Pruebas de Trabajo

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas, ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc. La función de estos métodos es proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección.

Por otro lado la realización de pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de Reclutamiento y Selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse en sus labores cotidianas.

1)Examen médico

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

El examen deberá ser realizado por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar

eficientemente su trabajo. Con esto no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

m) Estudio socioeconómico

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

1. Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
2. Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
3. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes, etc.

n)Decisión Final

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto se presenta al Jefe Inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento ó gerente de área, para su consideración y decisión final⁹.

1.4.3. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

El concepto de competencia laboral gira alrededor del concepto de desempeño con alta calidad, de un trabajo, incluso en situaciones imprevistas de emergencia.

Cuando se habla de competencias, se habla de corrientes de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad, para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Pero cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencia.

Las últimas tendencias en los recursos humanos en general y en la selección de personal en particular ha modificado y perfeccionado las técnicas de evaluación que se aplican a los candidatos, que participan en este tipo de procesos.

⁹ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México 1991. pp 262-274.

Podríamos delimitar estos cambios básicamente en dos: reorientación en la técnica de entrevista y aparición de nuevas técnicas individuales y grupales donde se evalúa básicamente la conducta del candidato.

En cuanto a la entrevista, herramienta utilizada por la inmensa mayoría de técnicos de selección, hemos pasado de la denominada "tradicional" que repasa únicamente los pasos curriculares con alguna pregunta de auto análisis de la personalidad, a la Entrevista por competencias, la cual se adentra a los comportamientos claves que tenemos los trabajadores en nuestro puesto de trabajo para alcanzar un rendimiento eficiente.

Eso no quiere decir que se hayan abandonado las técnicas de evaluación psicométrica, sino que las anteriores vienen a complementar y apoyar los resultados de los propios test. De hecho no tendría ningún sentido "sustituir" cuando es factible y enriquecedor compaginar y coordinar ambos grupos de herramientas de evaluación.

En estas pruebas se pide que la persona se implique, asuma un rol determinado que se le pide desempeñar y que se comporte de acuerdo a su criterio: en definitiva hay que actuar como uno lo hace habitualmente en su trabajo.

Uno de los ejemplos más representativos son las dinámicas de grupo, donde un conjunto de candidatos, ante una situación-problema busca una solución consensuada.

Es necesario tener una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, el cual permita identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del candidato, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del candidato, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.

De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del candidato, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedio o de baja calidad. El supuesto clave de ambas conclusiones, documentado en la literatura, es que existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso.

1.5. INDUCCIÓN

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y diferentes costumbres para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa a su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del

individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de Administración de Recursos Humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

De tal manera que es necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador. En primer lugar podemos mencionar los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a diversas leyes y después aquellos que pueden adoptarse en las organizaciones por iniciativa propia.

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización tanto formal como informal. De una manera formal, la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible. Con el fin de facilitar este proceso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto. Las explicaciones que le dé el supervisor respecto al puesto pueden ayudar mucho a acelerar este proceso.

Muchos de los beneficios de la inducción se relacionan con la organización informal. A los nuevos empleados no se les da la bienvenida automáticamente con los brazos abiertos. Puede haber pláticas más sencillas, de una manera informal

para reducir la ansiedad que experimentan los nuevos empleados, y tratar de integrarlos con las personas que ya están en la organización.

Los empleados suelen tener entusiasmo, creatividad y compromiso. Se puede perder mucho de esto con un programa inadecuado de inducción que no integre a los nuevos contratados acerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales, y de los criterios que se utilizan para la promoción.

Un último propósito de la inducción es mantener una impresión favorable en los nuevos empleados respecto a la organización y su trabajo. El proceso de inducción puede hacer mucho para calmar los temores que pudieran tener los nuevos empleados acerca de si habrían tomado la mejor decisión de empleo.¹⁰

¹⁰ Arias Galicia Fernando, Heredia Espinosa Victor, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Ed. Trillas, México 2001, p.486.

1.6. CAPACITACIÓN

1.6.1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

La capacitación se concibe como el proceso de formación continuo e integral a través del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño.

1.6.2. CONCEPTOS DE APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

Podemos afirmar que los procesos asociados a la administración de recursos humanos en la empresa deben de estar alineados a un fin último de la empresa: agregar consistentemente valor de una manera efectiva y eficiente, respondiendo a la flexibilidad que el mercado demanda.

En particular el proceso de aprendizaje, capacitación, formación y desarrollo debe de estar diseñado de tal manera que soporte a la estrategia de la empresa y responda a las prioridades de la misma. Es imperativo entender que aprender en la organización no es solamente adquirir más información, sino mejorar el desempeño para producir los resultados que se requieren.

1.6.3.PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN

- a) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización: El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
- b) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: Las técnicas educativas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo, se han logrado mediante procesos educativos que son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar el cambio en la organización.
- c) Elevar la calidad del desempeño: Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades. Sin embargo se debe de tomar en cuenta que no todos los problemas de ineficacia encontrarán solución con la capacitación y que en algunos casos los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.
- d) Resolver problemas: La alta dirección enfrenta cada día más la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas.

Los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representa una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

e) **Habilitar para una promoción:** El concepto de planeación y desarrollo de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad. Este punto es de vital importancia pues al contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

f) **Inducción y orientación del nuevo personal de la empresa:** Como ya lo habíamos mencionado anteriormente de una manera mas detallada de la importancia que tiene la inducción para una persona de nuevo ingreso. Debido a que las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, tiene un fuerte impacto en su productividad y

actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

- g) Actualizar conocimientos y habilidades: Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades. Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo. Hay que recordar que el gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal¹¹.

1.6.4. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer en alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quien lo precisa y que métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. Si, de manera consistente, los trabajadores no alcanzan los objetivos de productividad esto podría ser una

¹¹ Siliceo Aguilar Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa, México 1999, pp.29-33.

señal de que se requiere capacitación. Así mismo si la organización recibe una cantidad excesiva de quejas de los clientes, eso puede ser producto de una capacitación inadecuada. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y este enfocada en los aspectos prioritarios, se debe abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática, utilizando tres tipos de análisis: organizacional, ocupacional e individual.

a)Organizacional: El primer paso de la evaluación de necesidades es identificar las fuerzas generales que pueden influir en las necesidades de capacitación. El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación. Otros puntos que tienden a girar en torno a las iniciativas estratégicas de una organización. Por ejemplo, con frecuencia, las fusiones y adquisiciones requieren que los empleados adopten nuevos papeles y responsabilidades, y se ajusten a las nuevas culturas y formas de hacer negocio. Otros aspectos, como el cambio tecnológico, la globalización, la reingeniería entre otras que influyen en la manera de trabajar y en los tipos de habilidades necesarias para hacerlo.

b)Ocupacional: Este análisis incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejecutar tales actividades. Con frecuencia, el análisis de tareas

es más detallado que el de puestos, pero el propósito consiste en determinar el contenido exacto del programa de capacitación.

El primer paso en el análisis ocupacional es enumerar todas las tareas u obligaciones que se incluyen en el puesto. El segundo es enunciar los pasos que da cada empleado para enunciar su tarea. Una vez que el puesto se comprende de manera minuciosa, es posible definir el tipo de desempeño requerido, junto con las habilidades y conocimientos necesarios. Es posible determinar los tipos de habilidades y conocimientos de desempeño que necesitan las personas en capacitación observando e interrogando a los titulares capacitados, revisando las descripciones de puesto o ambos. Esta información ayuda a los instructores a seleccionar al contenido del programa y el método más eficaz de capacitación.

c) Individual: Este determina qué empleados requieren capacitación y quienes no la necesitan. La información de la evaluación de desempeño suele usarse en el análisis de personas. Si las deficiencias del desempeño se deben a problemas de habilidades, es probable que la capacitación sea una buena opción, sin embargo estas deficiencias pueden ser también por falta de motivación o factores ajenos al control del empleado y en estos casos la capacitación no sea la respuesta.

1.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.7.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En el mundo de negocios las aportaciones de los individuos y su nivel de desempeño requieren de medición para evaluarlos y alinear los procesos de recursos humanos (capacitación, compensaciones, etc.) a dicha evaluación. La evaluación del desempeño tiene que ver con el desempeño individual en particular, el desempeño de los grupos o equipos de trabajo y el desempeño de la organización en general.

El desempeño es un componente vital del modelo de motivación. Específicamente debe considerarse el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño. **(figura 2)** Los empleados tienen que saber que se espera de ellos y necesitan saber de que manera se evaluará su trabajo, además deben sentir confianza en el hecho de que si están realizando un esfuerzo dentro de sus capacidades, obtendrán como resultado un mejor desempeño tal y como se define en los criterios por medio de los cuales los están evaluando. Finalmente deben de tener confianza en que si se desempeñan de la manera en que se les pide que lo hagan obtendrán las recompensas que ellos valoran¹².

¹² Robbins Cenzo. Administración de Recursos Humanos. Ed.Limusa, México 2001, p.287

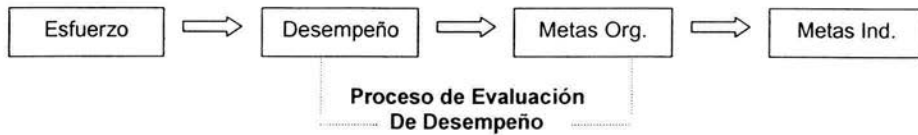


Figura 2: Cenzo Robbins, Administración de Recursos Humanos, Ed. Limusa, México 2001, p.287.

1.7.2. ESTABLECIMIENTO Y DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

Un sistema ideal de administración del desempeño es aquel que energiza a la gente para enfocar sus esfuerzos en mejorar las cosas que realmente importan, aquel que le da a la gente la información y la libertad que ellos necesitan para darse cuenta del potencial dentro de sus roles respectivos y la oportunidad de alinear su contribución al éxito de la empresa.

La evaluación del desempeño se debe de traducir en el establecimiento de objetivos sobre las cosas importantes para la empresa, para luego evaluarlos correctamente.

Un objetivo es la descripción de lo que debe hacerse o la acción que resultará en un logro que se puede medir y verificar, dentro de un periodo de tiempo.

1.7.3.CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Al establecer los objetivos se deben considerar las siguientes características:

- a) **Claros:** Para entender y comunicar, y específicos con el propósito de que no exista ambigüedad en su monitoreo y seguimiento.
- b) **Cuantificables:** Que se puedan medir en términos cuantitativos.
- c) **Relevantes:** Dada la estrategia de la organización y retos para motivar al interesado.
- d) **Tiempo:** Definirlos dentro de un periodo determinado (corto, mediano o largo plazo.)
- e) **Congruentes:** Con los objetivos del área del superior inmediato, para asegurar su contribución efectiva.

En algunos casos los objetivos no pueden establecer un resultado cuantitativo, por lo que se debe de buscar una manera objetiva de medir el resultado.

Como todos los procesos en una organización, la fijación de objetivos presenta en algunos casos problemas en la práctica. Algunos de estos problemas son los siguientes:

- a) Los objetivos establecidos pueden ser inalcanzables o por el contrario, muy fáciles de lograr.

- b) Los objetivos no están asociados a desempeño que agregan valor a los resultados finales del negocio.
- c) A la persona le puede faltar capacitación para poder lograr el objetivo que se fijó.
- d) En lugar de ponderar objetivamente, las personas le dan el mismo peso y prioridad a todos los objetivos.

El proceso de establecer objetivos debe seguir una secuencia ideal de “arriba hacia abajo” y de “abajo hacia arriba” para garantizar un despliegue adecuado como se muestra en la **figura 3**.

El establecimiento de objetivos

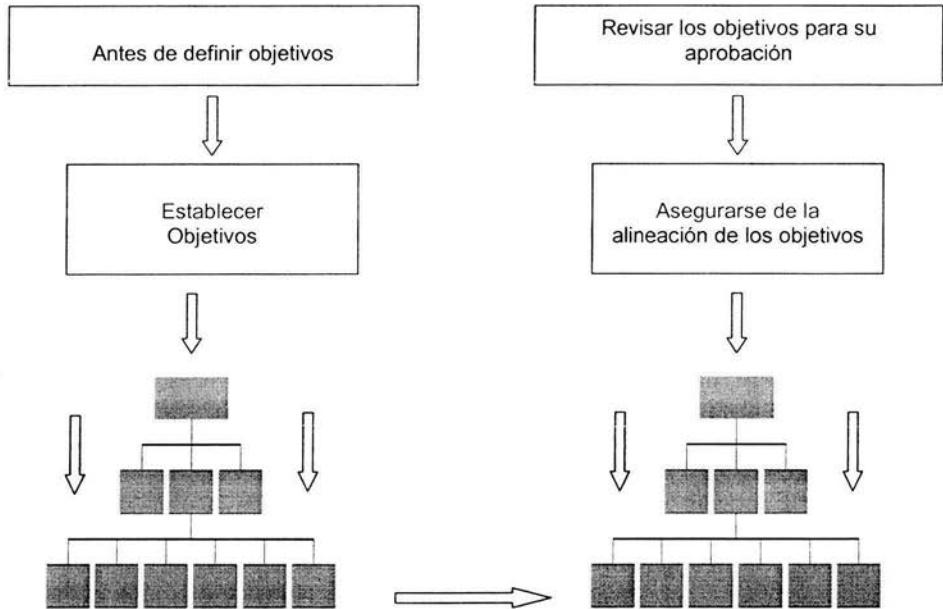


Figura 3

Así mismo, se deberá poner especial cuidado en la fijación de los resultados esperados o niveles de desempeño, buscando establecer un nivel retador, más que muy bajo o deliberadamente inalcanzable.

Con el propósito de fijar los objetivos dentro del proceso de administración de desempeño, en principio podemos guiarnos por algunas reglas básicas, pero es recomendable por lo menos seguir las siete recomendaciones que se presentan a continuación.

Reglas básicas:

- a) El objetivo es realista.
- b) Tiene su ponderación.
- c) Inicia con verbo de acción.
- d) Es específico y cuantificable.
- e) Cuenta con fechas y agendas.
- f) Presenta el resultado esperado.
- g) Contiene su fuente de referencia.

1.7.4.RECOMENDACIONES BASICAS PARA LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS

- a) **Acordar los objetivos en forma conjunta.-** Los objetivos se deben de fijar por el empleado en forma conjunta con el supervisor o jefe inmediato (no deben ser impuestos), de esta forma se garantiza que ambos están de acuerdo y que existe compromiso por parte del empleado en lograrlos.
- b) **Acordar medición del logro.-** Se deben de establecer indicadores que verdaderamente midan lo esencial del objetivo. Deben ser cuantificables.

- c) **Acordar un tiempo realista.**- Se debe de definir un tiempo realista en el que se deberá de lograr el objetivo.
- d) **Establecer objetivos posibles.**- Aún cuando un buen objetivo es retador, éste también debe estar dentro del alcance de la persona. Esto quiere decir que debe estar ya sea dentro de su competencia y capacidad o representar un aprendizaje razonable y una experiencia de desarrollo. También debe de estar dentro de su campo de autoridad, esto es, que debe ser capaz de controlar o cuando menos influenciar los resultados.
- e) **Dejar que quien realice el objetivo decida cómo hacerlo.**- En este caso es muy importante que quien va a realizar el objetivo cuente con los recursos necesarios para su logro.
- f) **Utilizar los objetivos para el desarrollo personal.**- Se deben de detectar las áreas de oportunidad del empleado (se pueden basar en evaluaciones anteriores) y fijar metas sobre estas, que guíen al empleado a trabajar en su mejora.
- g) **Revisar el proceso con regularidad.**- Una vez definidos los objetivos, se les deberá de dar seguimiento cada cierto tiempo con el fin de revisar avances y asegurar su logro. Revisar el proceso con regularidad permitirá estar alerta a cambios inesperados que puedan surgir y actuar a tiempo.

1.7.5.LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

Administrar el desempeño del personal, es mucho más que evaluarlo, incluye desde la definición de los objetivos que se van a medir hasta el guiar y desarrollar al personal para su logro.

Como supervisor o gerente de área se espera que sus colaboradores estén motivados y que mejoren su desempeño. Ayudarles a que mejoren el desempeño implica trabajar todo el tiempo haciendo entender lo que se espera de ellos y a motivarlos a lograrlo.

La administración del desempeño es un proceso permanente y continuo que considera 3 pasos básicos:

a) Definir el desempeño

Definir el desempeño con los colaboradores significa desarrollar el entendimiento de qué es lo que se debe de hacer y cómo se debe de hacer. Es importante ser específico en que se va a lograr y cómo se va a medir ese logro. Así mismo, debe de buscarse un consenso en cuanto los colaboradores se conduzcan de acuerdo a lo que se espera de ellos. De esta manera los puntos importantes en esta etapa de la Administración del desempeño son los siguientes:

1. Ser específico
2. Ser realista
3. Estar alerta del cambio
4. Proporcionar los recursos necesarios
5. Clarificar las expectativas

b) Desarrollar al personal

En esta etapa es importante observar y comentar el desempeño de lo que se hace, cómo y cuándo. Esto se lleva a cabo a través de conversaciones oportunas de retroalimentación que deben incluir una orientación inmediata y específica, ofrecer apoyo, dar ayuda y motivar al colaborador hacia un mejoramiento continuo.

Si el colaborador está haciendo un buen trabajo, también es importante decirlo oportunamente, para reforzar la conducta deseada y mantener una alta motivación y autoestima. Es importante utilizar un esquema de recompensas adecuado y oportuno.

c) Evaluar el desempeño

Para llevar a cabo esta tercera etapa de la Administración del Desempeño es necesario:

1. Reforzar el autoestima.
2. Estimular las opiniones y reacciones constructivas.
3. Hacer preguntas abiertas y escuchar.
4. Discutir los temas específicos de desarrollo.
5. Establecer nuevas metas en conjunto.

1.8.COMPENSACIONES

1.8.1.MOTIVACIÓN, EQUIDAD Y MERCADO LABORAL

Pagar el sueldo y salario a los ejecutivos, empleados y trabajadores de una empresa, aparenta ser un problema económico directo y sencillo: asignarle un precio a este factor de la producción. Sin embargo, en la práctica este proceso involucra no solo factores económicos, sino psicológicos (motivación), sociológicos (símbolo de status), políticos (recomendaciones gubernamentales) y éticos (equidad y justa distribución de los beneficios) Desde el punto de vista económico, en compensaciones debemos de hablar no solo de un mercado, con sus fuerzas de oferta y demanda, sino de distintos tomadores de decisiones, con otros tantos intereses: empleados, empleadores, sindicatos, gobierno, y el público en general. De hecho, la sociedad como un todo influye en la toma de decisiones del proceso de compensaciones.

Desde el punto de vista psicológico, es importante entender como afecta la compensación por el trabajo a la motivación del individuo: la compensación es un

medio para satisfacer las necesidades individuales y dicha satisfacción motiva a la persona. De esta manera, es importante entender como la compensación puede motivar a los empleados. El dinero es un excelente motivador, pero no es el único ni su efecto es directo y automático.

Finalmente, desde el punto de vista ético, debemos de entender que, aunque no existen patrones universales para medir la justicia y la equidad, las decisiones de pago que afectan negativamente a estos valores, conllevan a discriminación entre individuos y a una eventual insatisfacción de los mismos.(figura 4)

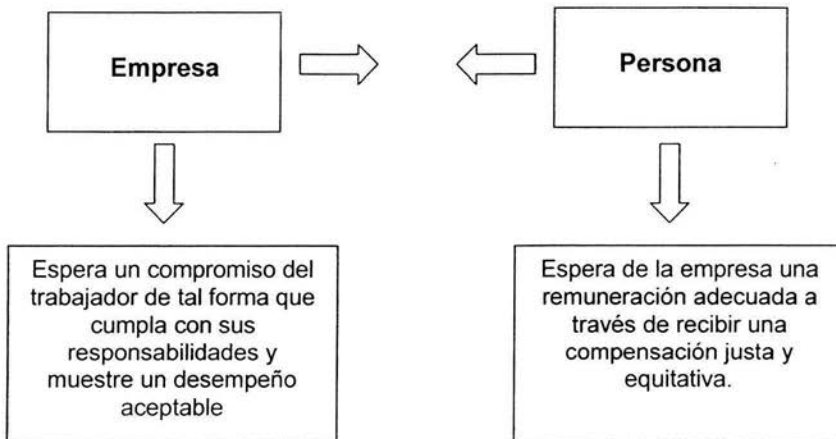


Figura 4

La administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos que se muestran a continuación:

- a) **Adquisición de personal capacitado:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral.
- b) **Retener a los empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son tan competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.
- c) **Garantizar la igualdad:** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresando en la fórmula "igual retribución a igual función". La igualdad externa significa que se cubre a los miembros de la organización con una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- d) **Alentar el desempeño adecuado:** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

- e) **Controlar los costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso e insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.
- f) **Cumplir con las disposiciones legales:** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- g) **Mejora la eficiencia administrativa:** Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia. Sin embargo la eficiencia administrativa no solo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Estos objetivos se logran mediante los siguientes pasos del proceso de compensaciones:

1.8.2.DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PUESTO

El puesto se describe a través de un reporte escrito que incluye los deberes y responsabilidades de dicho puesto, tal y como se desarrolla por el ocupante al momento de la descripción.

Con el propósito de interrelacionar cuantitativamente los diferentes puestos de la organización, todos los puestos deben pasar por el proceso de evaluación de puestos. La evaluación de puestos es una determinación sistemática del valor de cada puesto, en relación con otros puestos en la organización. Este proceso se utiliza en el diseño de una estructura de sueldos y no para juzgar a las personas que ocupan los puestos. La idea general de esta evaluación es enumerar los requisitos de un puesto y su contribución para la organización y luego clasificarlos según su importancia. Se pueden formular planes para evaluación de puestos mediante variaciones o combinaciones de los siguientes métodos básicos: métodos de puntos, comparación de factores, clasificación de puestos y de ordenamiento de puestos.

1.8.3.MÉTODO DE PUNTOS

Actualmente el método de puntos es el más utilizado por las empresas para las evaluaciones de puesto, tiene la ventaja de que es sencillo para usarlo y razonablemente objetivo. Cuando se utiliza este método, se desarrolla una escala de puntos cuantitativa para los puestos que se evalúan. Por lo general no se puede usar una sola escala para medir todos los tipos de puestos; por ejemplo, a menudo se necesitan escalas diferentes para los puestos de oficina y los de producción. También puede requerirse una tercera escala para evaluar los puntos gerenciales y profesionales.

Se deben identificar los factores compensables o características de puestos que la organización considera importantes hasta el punto de que está dispuesta a pagarlos. El grado al cual un puesto específico posea estos factores compensables determina su valor relativo.

Se asignan valores a cada uno de los factores, sub-factores y grados para reflejar su importancia relativa. Naturalmente, la importancia o el valor asignado a cada uno variará de un puesto a otro. Y ese momento se determina el valor relativo de ese puesto con el número total de puntos asignados.

1.8.4.MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Este método es similar al método de puntos, la diferencia principal es que incluye una escala monetaria en vez de la de puntos.

Otra diferencia entre las dos técnicas implica el ordenamiento de los factores en el método de comparación de factores, cada factor se ordena según su importancia en cada uno de los puestos. Esto se hace al asignar un orden a cada puesto para cada factor uno por uno, una vez ordenado cada puesto factor por factor, se asigna el salario o el sueldo para cada puesto según el ordenamiento de los factores.

Como paso final en este método, se prepara una escala monetaria para cada factor compensable. Cada escala no solo muestra el orden de categoría de los puestos sino que establece las diferencias relativas en sueldo para los puestos.

1.8.5.MÉTODO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

En este método, ciertas clases o grados de puestos se definen sobre la base de las diferencias en los niveles de obligaciones, responsabilidades, habilidades y otros factores. Luego, se determina el valor relativo de un puesto en particular comparando su descripción con la escala de clases y colocándolo en una clase correcta. Este método tiene la ventaja de la sencillez, pero también es menos preciso porque evalúa al puesto como un todo. El número de clases o grados

requeridos depende de la extensión de habilidades, responsabilidades, obligaciones y otros requisitos que existen entre los puestos que se evalúan.

1.8.6.MÉTODO DE ORDENAMIENTO DE PUESTOS

Es la técnica más sencilla, antigua y menos utilizada para evaluación de puestos. El evaluador ordena los puestos desde el más sencillo hasta el más difícil. Se preparan reportes con información básica relacionada con los puestos y luego ordena los reportes según la importancia de los puestos. Este método solo produce un orden de los puestos y no indica el grado relativo de diferencia entre ellos.

1.8.7.ASIGNACIÓN DEL PRECIO AL PUESTO

Las evaluaciones de puesto no se pueden utilizar para establecer la tarifa de sueldos; sin embargo, constituyen la base para esta determinación. Un propósito de los métodos de evaluación de puesto es asegurar la equidad entre los puestos dentro de una organización. Para asegurar que los factores externos, como condiciones del mercado de trabajo, tarifas prevalecientes de salarios, y costos de la vida se reconozcan en la escala de sueldos, debe considerarse la siguiente información:

Monitoreo del mercado

Un componente fundamental para el establecimiento de la estructura de sueldos en una organización es la información con la que se cuenta del mercado de compensaciones de referencia. Esto permitirá posicionar la estructura de sueldos, en el nivel de competitividad que se desea.

Una herramienta para monitorear el mercado se denomina "Encuesta de salarios", estas encuestas se efectúan para acopiar información confiable acerca de políticas, prácticas y métodos de pago de sueldos entre empresas seleccionadas en zonas geográficas o en un tipo particular de industria, para poder hacer la compensación. Debido a que este proceso es laborioso e implica participación y disposición de las empresas con las que la organización se quiere comparar, se pueden llevar a cabo las encuestas de una manera sistemática y objetiva con diversas asociaciones e instituciones tales como: ATECO, INTERGAMA, COMPENSA, HAY Y TOWERS PERRIN.

1.8.8. ESTRUCTURA DE LAS COMPENSACIONES

Las estructuras de compensación no son sino la representación gráfica y matemática de la correlación de la compensación económica con los puntos (o niveles) asignados a distintos puestos. En términos generales, las consideraciones que debemos tomar en cuenta para el diseño y elaboración de una estructura de sueldos, son las siguientes:

- a) Ordenación de sueldos con base en los niveles y/o puntos de valuación de los puestos.
- b) Identificación del rango adecuado: Punto mínimo, medio y máximo.
- c) Definición de cómo se construirá la estructura de sueldos; por puntos o por niveles.

Todo esto sin perder de vista dos aspectos fundamentales: LA EQUIDAD INTERNA (Emisión de juicios respecto al valor de un puesto) y LA COMPETITIVIDAD EXTERNA (Comparación de valores de puestos comparables.

La representación gráfica de la estructura de sueldos de un mercado en particular (este puede ser regional, nacional, etc.) la podemos ver a continuación en la siguiente **figura 5**

En el eje vertical tenemos, por ejemplo, el sueldo base mensual (SBM, sueldo sin integrar otros pagos, costos o prestaciones) y en el eje horizontal niveles de pago que representan rangos incrementales de valuaciones de puestos.

ESTRUCTURA DE SUELDOS

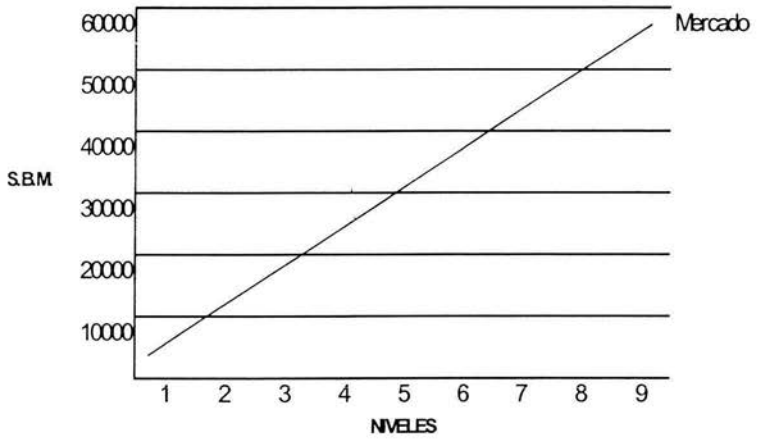


Figura 5

CAPITULO 2

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1.1.DEFINICIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

2.1.2.PERSPECTIVAS ACERCA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las formulaciones iniciales sobre las funciones o proceso administrativo provinieron de Henry Fayol.

Para Fayol la primera función del gerente era planear. Habló de formular pronósticos, diseñar un plan de acción. La segunda función era organizar. En este tópico sus observaciones fueron muy abundantes, incluyendo la estructura y composición de la corporación, las opiniones de Frederick W. Taylor, sobre la organización, la evaluación de los administradores, organigramas, selección y educación de los administradores. La tercera función era ordenar, que para él consistía en poner en movimiento la organización. El objetivo pretendido era obtener el rendimiento óptimo de los empleados. En cuarto lugar venía la coordinación, definida como un proceso armonizador que integraba las diversas partes de la corporación. De acuerdo con Fayol, esto podría lograrse por diversos métodos como pláticas entre los jefes de departamento. Y por último, control que consistía en verificar si las cosas habían ocurrido de acuerdo con el plan original.

En opinión de Fayol estas eran las cinco funciones esenciales de la administración¹³.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas.

2.2. DIRECCIÓN

2.2.1. DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN

Es la fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimiento, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización¹⁴.

2.2.2. LAS FILOSOFÍAS DIRECTIVAS EN LA ACTUALIDAD

Los gerentes tienen en mente un modelo de conducta individual y organizacional que se basa en las suposiciones que hacen sobre las personas. Estas suposiciones y sus teorías relacionadas influyen sobre la conducta gerencial.

¹³ Miner John B., *El Proceso Administrativo*, Ed. Continental, México 1982, p. 57.

¹⁴ www.geocities.com/sencillolocke/admons/javatem3/exam1.htm

Con el transcurso de los años se han sugerido varios puntos de vista sobre la naturaleza básica de las personas, por tal motivo solo se mencionan los más importantes.

a) Teoría X o tradicional (McGregor, 1969) o sistema autoritario explotativo (Likert, 1968)

Supuestos:

1. A las personas no les gusta trabajar.
2. La gente trabaja solo por dinero.
3. La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Políticas

1. Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
2. Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
3. Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Expectativas

1. Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se han fijado.

Este tipo de pensamiento, da origen a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos procesos de decisión. El jefe será quien decida y

ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas y ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por él. Desde luego no se preocupará por informar a sus subordinados las razones de esa orden. Dicho jefe será un autócrata. Desea tomar él solo todas las decisiones, lo que probablemente le haga trabajar más de la cuenta y, así algunos asuntos se retrasen.

El jefe considera que su finalidad consiste en dar ordenes, mientras la obligación de los demás es seguirlas. Con frecuencia denota una arrogancia exagerada. Piensa tener siempre la razón; los demás son limitados en todos los aspectos: conocimientos, inteligencia, creatividad, etc. Presta poca atención a los aspectos humanos para dedicarse a los técnicos y administrativos.

Existe una variante, la cual podríamos denominar teoría X, o paternalista. Likert (1968) la rubrica como autoritaria-benevolente. Los supuestos, las políticas y las expectativas siguen siendo las mismas, aunque ahora se agregan dos políticas más.

- a. Hay que evitar que la irresponsabilidad haga ir a la gente en contra de sus propios intereses; entonces, parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, despensa familiares, seguros de vida, etc.
- b. No hay que usar el poder, la cortesía rinde mejores frutos.

En estas dos políticas se refleja el nuevo pensamiento: en el fondo los trabajadores no son malos sino un tanto inmaduros e irresponsables; por ello es necesario protegerlos.

Por otro lado, se reconoce que el mal trato no conduce a nada y que se logrará menos resistencia a la autoridad si se emplean buenos modales.

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

Supuestos

1. La gente quiere sentirse importante.
2. Ser informada.
3. Pertenecer a grupos.
4. Que se le reconozcan sus méritos.

Políticas

1. Ensalzar por un trabajo bien hecho.
2. Informar a los subordinados.
3. Lograr que la gente se sienta importante.
4. Establecer un espíritu de "gran familia".
5. Vender las ideas.

6. El jefe debe explicar el "porqué" de las órdenes.

Expectativas

1. Un Trabajador satisfecho producirá más.
2. Los subordinados cooperarán de buena manera.
3. Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

El enfoque paternalista se ha ampliado para incluir las necesidades sociales y de estima preconizadas por Maslow.

Aquí se observa que los supuestos de la teoría X no han sido cambiados sino simplemente se le ha agregado un componente social del cual carecían.

c) Teoría Y (McGregor, 1969); sistema participativo (Likert, 1968) o de recursos humanos (Miles, 1966)

Supuestos

1. La gente tiene iniciativa y es responsable.
2. Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
3. Es capaz de ejercer autocontrol y auto dirección.

4. Posee más habilidades que las que está empleando actualmente en su trabajo.

Políticas

1. Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
2. Los subalternos deben participar en las decisiones.
3. El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales éstos ejerzan su autocontrol y auto dirección.

Expectativas

1. La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará las aportaciones de los subordinados.
2. Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.
3. Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

Desde este ángulo, los directivos resultan facilitadores del alto desempeño con miras a la competitividad, la productividad y la calidad de vida mediante el florecimiento de todas las facultades humanas.

Este profesional o directivo labora al lado de los demás miembros de la empresa o la organización, para, entre todos, observar las dificultades y/o prevenirlas antes de presentarse, utilizar la capacidad de análisis para detectar las posibles causas, emplear la creatividad para lograr el máximo ejercicio del potencial humano de todos a fin de proponer soluciones, implantarlas, evaluar los resultados y mostrarlos. Este tipo de directivos no deja de tener ideales, pero es sensible también ante las realidades.

De esta manera las organizaciones se benefician con la aportación de todos sus miembros y éstos, a su vez, ponen en juego todas sus potencialidades.

La relación entre satisfacción y producción es también totalmente revertida respecto a la teoría de las relaciones humanas, como se muestra en la **figura 5**

Relación entre producción y satisfacción según la teoría de los recursos humanos.

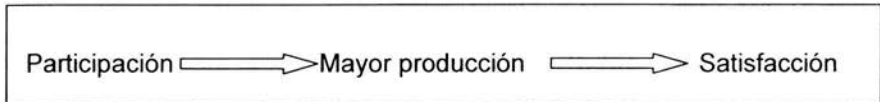


Figura 5: Arias Galicia Fernando, Heredia Espinosa Victor, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Ed.Trillas, Mexico 1989, p.80.

2.3.ORGANIZACIONES MECANICISTAS Y ORGÁNICAS

Las empresas u organizaciones también sostienen diversas filosofías, aún cuando no sean explícitas. A partir de la filosofía y los valores personales de los directivos, las empresas y organizaciones van paulatinamente moldeándose. Las creencias y valores van conformando una cultura.

2.3.1.EMPRESAS MECANICISTAS

La creencia fundamental es considerar a la organización como una máquina operando en un ambiente estable. Cada puesto o cargo es un engranaje de la misma. Mientras los directivos se encargan de diseñar la maquinaria, los demás solo deben encargarse de funcionar bien dentro de su reducido ámbito. Por lo tanto, la toma de decisiones está altamente centralizada.

La estabilidad y la predicción, el orden, el control y el cumplimiento de los trámites son los valores máximos. Por lo tanto cada procedimiento es cuidadosamente planeado.

2.3.2.EMPRESAS ORGÁNICAS

Se considera a las empresas y organizaciones como entes vivos, en constante cambio, operando en ambientes turbulentos, no solo adaptándose al medio circundante sino propiciando dichas transformaciones. Existe conciencia en las turbulencias del ambiente y de que la flexibilidad constituye un arma poderosa para vencer las dificultades del entorno. Se pone énfasis en la apertura y la confianza, en la comunicación interpersonal y no necesariamente formal.

En este tipo de organizaciones no existen jerarquías tan marcadas; tienden a tener una estructura muy horizontal, con pocos niveles. La noción de un puesto fijo, con funciones estrictamente delimitadas.

En estas organizaciones, la toma de decisiones generalmente se hace por consenso, en equipo. Si bien formula planes a largo, mediano y corto plazo, no resultan rígidos¹⁵.

¹⁵ Arias Galicia Fernando, Heredia Espinosa Victor, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Ed. Trillas, México 1989, p.85.

2.4.MOTIVACIÓN

En este punto cabe preguntarse por qué es importante el estudio de la motivación para el administrador. Evidentemente las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo; en otras palabras, con el comportamiento de sus miembros. Así es totalmente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital por que de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

2.4.1.DEFINICIÓN

Motivación se constituye por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo¹⁶.

2.4.2.MOTIVACIÓN ADQUIRIDA

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad; nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

¹⁶ www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivación.htm

Una vez que hemos aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro equipo conductual. Si los refuerzos son numerosos, realizados por muchos miembros del grupo y van acompañados de intensas cargas afectivas, estos tipos de conducta pasan a formar parte de diversos mecanismos psicológicos: de nuestros valores (situaciones que la sociedad considera apreciables o deseables), normas (reglas de conducta que regulan la conducta) y de nuestros factores motivacionales adquiridos mediante el aprendizaje.

2.4.3.MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

La motivación hacia el trabajo, habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiera la conducta y como si la labor fuera capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante; no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por el contrario debemos conocer cuales son los objetivos de las personas.

El individuo desarrolla un esfuerzo (manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. El esfuerzo tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados,

menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo (si es que lo hay) Si se contribuye a alcanzar los objetivos de la organización el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.), pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencias de ascensos, etc.) Tanto los premios como las sanciones van a redundar en su motivación.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre el comportamiento de sus miembros; trata de que aprenda cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

2.4.4.DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo. En otras palabras la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado como se muestra en la **figura 6**.

Desde el punto de vista de la administración una persona quizá tenga una alta satisfacción en el trabajo, pero un bajo nivel de motivación para el mismo, o también se puede dar lo contrario. Es comprensible que exista la probabilidad de

que las personas altamente motivadas, con baja satisfacción en el trabajo, buscarán otros puestos. De igual forma, las personas que encuentran agradables sus puestos, pero que se les paga mucho menos de los que desean o que piensan que se merecen, probablemente buscarán otros empleos¹⁷.

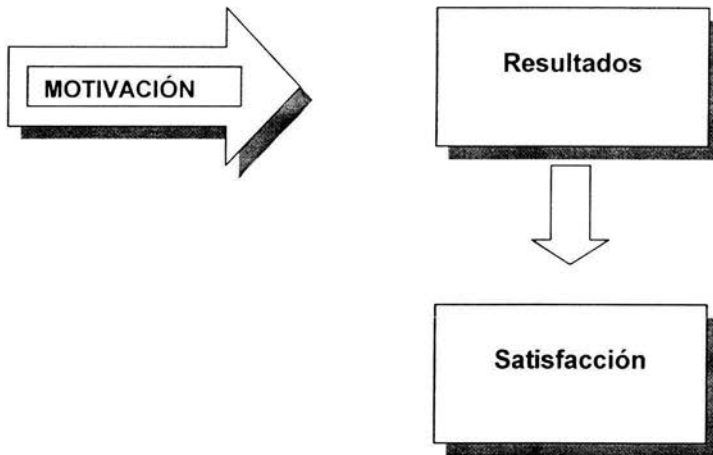


Figura 6: Koontz Harold, Elementos de Administración, Ed. Mc. Graw Hill, p.342

¹⁷ Koontz Harold, Wehrich Heinz, Elementos de Administración, Ed. Mc Graw-Hill, México1992, pp.342-343.

2.4.5.TEORÍA DE MASLOW

Una de las teorías de motivación que se menciona con mayor frecuencia es la teoría de la jerarquía de necesidades establecidas por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow contempló las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas hasta la más alta y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

La jerarquía de necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente y que se muestra en la **figura 7**

- a) Necesidades fisiológicas: Estas son las necesidades básicas para mantener la propia vida humana, como son el alimento, el agua, el calor, el albergue y el sueño. Maslow mantuvo la posición de que hasta que no se satisfagan estas necesidades al grado necesario para conservar la vida, las otras necesidades no motivarán a las personas.
- b) Necesidades de estabilidad o seguridad: Estas son las necesidades de estar libres de peligros físicos y del temor a perder un trabajo, una propiedad, el alimento o el albergue.
- c) Necesidades de afiliación o aceptación: Puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer a grupos y ser aceptadas por otros.
- d) Necesidades de estima: Según Maslow una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser estimuladas, tanto por ellos mismos como por los demás. Esta clase de

necesidad produce satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la confianza en sí mismos.

- e) Necesidad de autorrealización: Maslow considera ésta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que es capaz de ser. Maximizar el potencial propio y lograr algo.

Jerarquía de Necesidades de Maslow

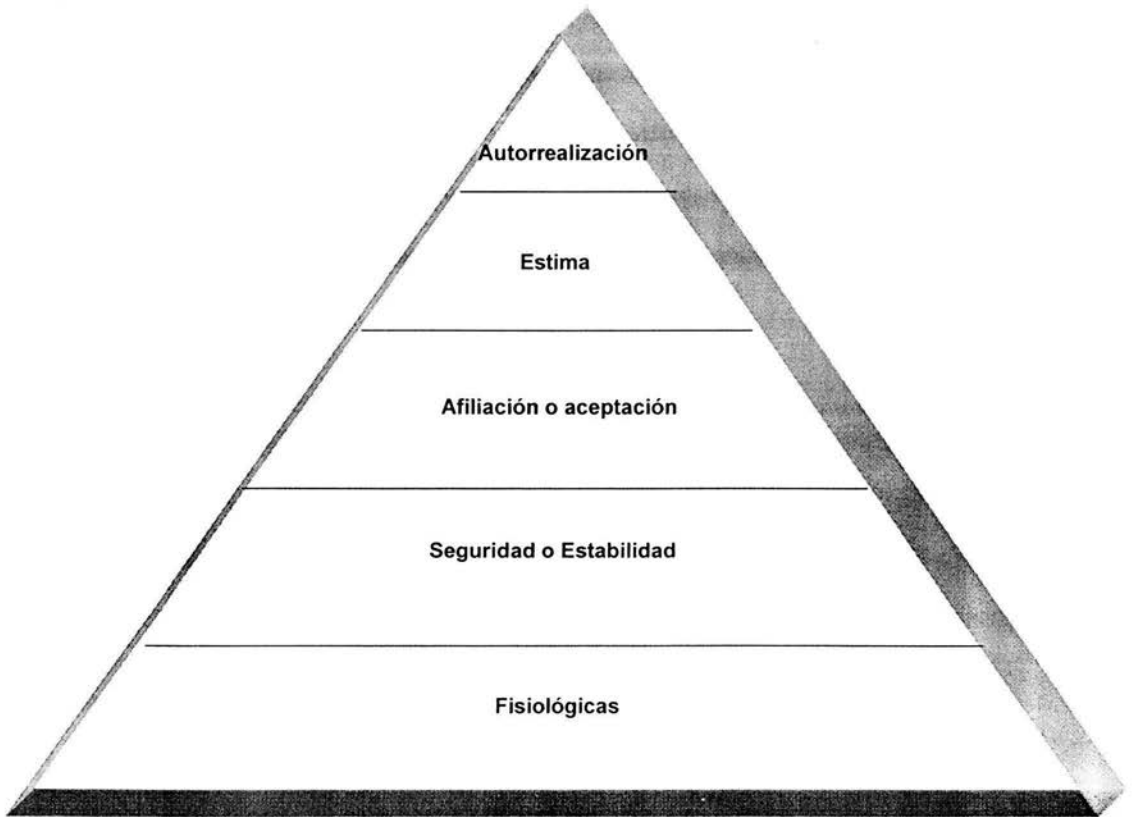


Figura 7

2.4.6. TEORÍA DE HERBERG

Frederick Herzberg y sus asociados han modificado considerablemente el enfoque de necesidades de Maslow. Su investigación tiene el propósito de encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran cosas tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el sueldo, el estatus, la seguridad del trabajo y la vida personal. Herzberg y sus asociados encontraron que éstas sólo eran satisfacciones y que no eran motivadores. En otras palabras, si existen en gran cantidad y calidad en un ambiente de trabajo no dan como resultado insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; por consiguiente, al no existir daría por resultado insatisfacción. Herzberg las denominó mantenimiento, higiene o factores del contexto del puesto.

En el segundo grupo, Herzberg relacionó ciertos satisfactores, y por lo tanto, motivadores, relacionados todos con el contenido del puesto. Incluyen los logros, el reconocimiento, el trabajo que represente un reto, el progreso y el desarrollo en un trabajo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción.

2.4.7.TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

La teoría motivacional de las expectativas de Vroom sugiere que las personas se motivan para alcanzar una meta si piensan que ésta vale la pena y si pueden ver que sus actividades los ayudarán a alcanzarla. El modelo de Porter y Lawler tiene muchas variables. Fundamentalmente el desempeño es una función de la capacidad, la percepción de la tarea requerida y el esfuerzo. El valor de las recompensas y la probabilidad percibida de la recompensa al esfuerzo influyen sobre el esfuerzo. A su vez, el logro del desempeño está relacionado con las recompensas y la satisfacción.

2.5.COMUNICACIÓN

2.5.1.FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Se puede considerar como los medios por el cual se alimenta a los sistemas sociales y se modifica la conducta, se lleva a cabo el cambio, se hace productiva la información y se logran las metas.

2.5.2.COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

En las empresas actuales la información tiene que fluir con más rapidez que nunca. Es necesario determinar que tipo de información necesita el gerente para tomar decisiones efectivas. Con frecuencia, para obtener esta información se necesita recibir información de los superiores y de los subordinados de los gerentes y también de departamentos y personas en otras partes de la organización.

Para ser efectivo, el gerente necesita la información adecuada para llevar a cabo las funciones y actividades administrativas. Sin embargo en algunas ocasiones los gerentes carecen de información vital para tomar decisiones, o por lo contrario, obtengan demasiada información, dando como resultado una sobrecarga. Es evidente que los gerentes tienen que ser discriminadores al seleccionar la información. Una forma sencilla para que un gerente comience esto es preguntar, “¿Qué necesito conocer realmente para mi trabajo?”. Lo que necesita un gerente no es la información máxima sino la pertinente.

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y cruzada. Tradicionalmente se ha insistido en la comunicación descendente, pero existe amplia evidencia de que si la comunicación fluye en forma descendente se producirán problemas. De hecho se podría decir que la comunicación efectiva tiene que comenzar con el subordinado y esto significa principalmente comunicación ascendente. La comunicación fluye

también en forma horizontal, es decir, entre personas en niveles organizacionales iguales o similares y diagonalmente entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa entre ellas¹⁸.

2.6.AUTORIDAD

2.6.1.DEFINICIÓN

Derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

La obediencia se gana de varias maneras: por persuasión, sanciones, solicitudes, coerción, restricción o fuerza. Una persona con autoridad influye en la actividad o comportamiento de otro individuo o de un grupo, sin embargo una persona puede contar con esta influencia sin tener autoridad, no tiene ningún derecho oficial o legal de ordenar o de imponer una acción a otros y se puede decir que esa persona tiene poder¹⁹.

2.6.2.TIPOS DE PODER

- a) Legítimo: Es el que está derivado del puesto oficial que ocupa, por ejemplo:
Un capitán, tiene el poder sobre los tenientes, sargentos y soldados.

¹⁸ Koontz Harold, Weihrich Heinz. Elementos de Administración, Ed. Mc Graw-Hill, México 1992, p.250.

¹⁹ www.geocities.com/sencillolocke/admons5/javatem3/exam1.htm

- b) Coercitivo: Derivado de la habilidad de una persona para influir temor en otro individuo y está basado en las expectativas del subordinado, de que recibirá un castigo por no estar de acuerdo, o por no acatar las ordenes o creencias del superior y podrá no ser objeto de aumentos o promociones o incluso puede ser dado de baja por no obedecer.
- c) Recompensa: Es lo opuesto al poder coercitivo, porque se deriva de la facultad de conceder recompensas para obedecer los deseos del superior, como es tener un buen trato, elegir el tiempo de vacaciones, grandes aumentos o promociones por obediencia.
- d) Experto: Se deriva de la percepción o creencia del subordinado de que el supervisor posee una habilidad, conocimientos o experiencias en ciertas áreas. En consecuencia, el subordinado busca satisfacer los deseos e instrucciones del superior.
- e) Referencia: Se identifica el individuo con el líder, a quien se tiene una gran estima, que es admirado y con frecuencia imitado por el subordinado.

2.6.3.TIPOS DE AUTORIDAD Y LAS RELACIONES ORGANIZACIONALES

Para promover el funcionamiento efectivo de las organizaciones formales se requieren varias relaciones de autoridad. El razonamiento es: Diferentes gerentes necesitan diferentes facultades para la toma de decisiones tanto en tipo como en cantidad, para hacer que tengan significado los esfuerzos del grupo formal y sean efectivos para alcanzar metas específicas. Estos tipos de autoridad dan origen a varias relaciones formales de las unidades organizacionales y estas relaciones

son necesarias para hacer que la organización funcione como se desea. Y existen dos tipos de autoridad principalmente:

a) Autoridad de línea:

Es la relación de autoridad superior-subordinado por la cual un supervisor toma decisiones y las comunica a un subordinado quien a su vez, toma decisiones y las comunica a un subordinado y así sucesivamente, formando una línea desde la cumbre hasta el nivel inferior de la estructura organizacional.

b) Autoridad Staff:

La palabra staff significa literalmente bastón que se lleva en la mano para apoyarse, de aquí que la autoridad staff es utilizada para apoyar a la autoridad de línea.

2.7.LIDERAZGO

2.7.1.CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros de un grupo para alcanzar el logro de las metas.

El liderazgo es un proceso por que no consiste en una sola acción o comportamiento, sino que es una serie de acciones, pasos y conductas que logran el efecto deseado en los integrantes del grupo. Ese efecto deseado es la contribución de los individuos para el logro de determinadas metas u objetivos que requieren de la intervención de todos para alcanzarse.

Las conductas, comportamientos o acciones del líder para dirigir y orientar al grupo, ejercen un poder de influencia en las personas que lo siguen y se traducen en logros y resultados²⁰.

2.7.2.NATURALEZA DEL LIDERAZGO

El liderazgo en la administración no lo es todo; los líderes fuertes pueden ser malos gerentes si sus errores en planeación hacen que un grupo avance en direcciones equivocadas, o por otra parte, una persona puede ser un líder débil y de todas maneras ser un gerente relativamente eficaz, si se administra a una

²⁰ www.unamosapuntos.com/code3/ceneval/dirección/unamos3.html

Falta página

N° 83

segundo trata de identificar los comportamientos personales relacionados con buen liderazgo.

2.7.3.CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES

Los líderes políticos, militares, académicos, deportistas y comerciales, durante toda la historia, han forjado el estándar y el estilo de vida, la grandeza y el destino de las naciones y continentes. Todos los líderes tienen varias características en común:

- a) Son personas altamente motivadas que se esfuerzan por alcanzar altos objetivos para sus seguidores y establecer elevados estándares de desempeño para ellos mismos.
- b) Son curiosos, enérgicos y retados por los problemas no resueltos a su alrededor.
- c) Reúnen todas sus energías y recursos para superar cualquier barrera que estorbe en la realización de sus objetivos.
- d) Activan la voluntad de hacer de una persona o de sus seguidores, muestran el camino y guían a los miembros del grupo hacia la realización del mismo.
- e) Proporcionan visión a sus seguidores, los estimulan para ejecutar el trabajo requerido y así llegar al objetivo.

2.7.4. ANÁLISIS TRADICIONAL DEL LIDERAZGO

Weber identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo:

- a) Liderazgo Carismático.
- b) Liderazgo autoritario.
- c) Liderazgo legal burocrático.

Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, sobre todo a partir de K.Lewin, el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lippit y White, continuadores después de los años 40 de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis. Según estos autores los líderes se dividen en:

- a) Autoritarios.
- b) Paternalistas.
- c) Laissez-Faire (“dejar hacer”)
- d) Democráticos.
- e) Participativos.

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

- a) Determinar los objetivos del grupo.
- b) Tomar las decisiones en el grupo.
- c) Tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder.
- d) Calidad que se consigue en la realización de las tareas.
- e) Participación que se garantiza a los miembros del grupo.
- f) Origen y dirección de los flujos de información.
- g) Forma como se realiza el control.
- h) Promociones en el interior del grupo.
- i) Quien reparte sanciones y gratificaciones.

Según este análisis, los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero su trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos.

Las relaciones entre miembros del grupo cambian de forma clara, si se comparan los grupos con líderes paternalistas o democráticos. En el primer caso los miembros abren canales de relación hacia los líderes, en el segundo son miembros los destinatarios de la integración. Los flujos de información son pobres en el caso de los grupos paternalistas, se originan casi exclusivamente en la cúspide en los grupos autoritarios y discurren con fluidez en las dos direcciones en los participativos.

El control se sigue mediante normas fijadas por el empresario o por reglamentos internos, en el caso de los líderes paternalistas y autoritarios, mientras que en los grupos democráticos y participativos existe una autoridad o el control se lleva a cabo mediante el grupo.

Todos estos son aspectos que revelan la conducta del líder y su influencia en la eficacia del grupo.

2.7.5.ENFOQUES MODERNOS DEL LIDERAZGO

Actualmente se han acentuado otros aspectos de la conducta del líder o llamados en el lenguaje técnico estilos de liderazgo.

- a) La dimensión de “consideración” o grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo. Halpin y Winer (1952) indican que cuando esta dimensión tiende a ser alta, el líder se caracteriza por el favorecimiento de la aparición de relaciones personales, muy cordiales, una gran disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones.
- b) La dimensión de “iniciativa para la estructura”. En este caso el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo que tienden a la obtención de las metas del mismo. El líder que se caracteriza por esta conducta asigna a los miembros del grupo tareas concretas y espera que los trabajadores

mantengan conductas perfiladas y definidas para la consecución de las metas propuestas.

Es evidente que en el primer caso, los líderes de alta consideración son muy aceptados y logran un clima de distensión y bienestar, mientras que los líderes de iniciación a la estructura consiguen acciones efectivas, pero nunca en un clima grupal distendido.

- c) Otras investigaciones, como algunos estudios realizados en la Universidad de Michigan, han distinguido líderes “centrados en los empleados” y líderes “centrados en la producción”, con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo parecidos a los obtenidos en las investigaciones citadas arriba. Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía estas dos dimensiones: la “consideración” y la “iniciativa para la estructura”. Estos creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la equidad del empleado.

Con estas dos dimensiones se produjeron cuatro estilos conductuales de liderazgo.

Se partió inicialmente de la hipótesis de que un estilo de alta estructura y de alta consideración constituirían el mejor estilo de liderazgo. A lo largo de los años, la eficacia del estilo alto-alto ha sido puesta a prueba con mucha frecuencia. En conjunto, los resultados han sido mixtos. De ese modo, los investigadores llegaron a la conclusión de que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor, por el contrario, que la

eficacia de un determinado estilo de liderazgo, dependerá de factores situacionales.

ESTRUCTURA BAJA ESTRUCTURA ALTA	CONSIDERACIÓN ALTA CONSIDERACIÓN ALTA
Se da menos énfasis en la estructuración de las tareas del empleado mostrando al mismo tiempo una alta consideración por las necesidades y deseos del empleado.	El líder aporta directrices sobre cómo deben realizarse las tareas, mientras que el líder se concentra en satisfacer las necesidades y deseos del empleado.
ESTRUCTURA BAJA CONSIDERACIÓN BAJA	ESTRUCTURA ALTA CONSIDERACIÓN BAJA
El líder no aporta la estructura necesaria y muestra poca consideración por las necesidades y deseos del empleado.	Se pone énfasis primordialmente en la estructura de las tareas del empleado, mientras que el líder muestra poca consideración por sus necesidades y deseos.

- d) La escuela humanista, por su parte, ha estudiado tipos de liderazgo, siguiendo la teoría de McGregor. El líder que se inspira en la teoría X se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador, detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas. En el caso de la teoría Y se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se le ha encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, pierden rango las exigencias económicas.
- e) El modelo de contingencia o de la efectividad del liderazgo. Fue desarrollada por Fiedler (1967) Fiedler elaboró la llamada escala de

compañero menos apreciado (CMA) para identificar los estilos de liderazgo. Fiedler sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones. Aunque haya habido amplias divergencias en su definición, estos estilos han sido caracterizados de la siguiente manera:

Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos, se preocupan primordialmente del éxito en su tarea, es decir, están “centrados en la tarea”. Por otra parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con CMA alta) se les considera como centradas en las relaciones, es decir preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

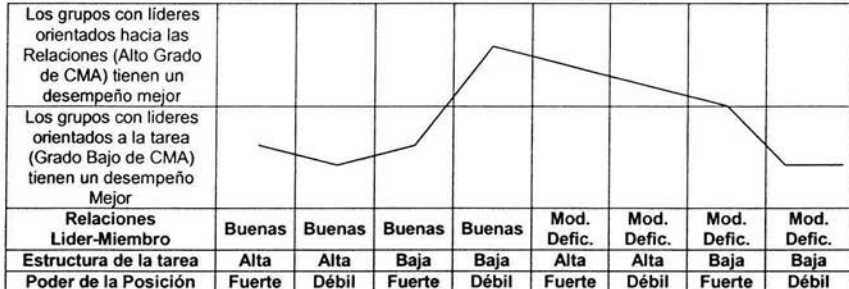
Clasificación de lo favorable de una situación

SITUACIÓN	RELACIONES MIEMBRO-LIDER	ESTRUCTURA DE LA TAREA	POSICIÓN DE PODER DEL LÍDER	LO FAVORABLE DE LA SITUACION
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente Favorable
5	Moderadamente Deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente Favorable
6	Moderadamente Deficientes	Alta	Débil	Moderadamente Favorable
7	Moderadamente Deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente Favorable
8	Moderadamente Deficientes	Baja	Débil	Desfavorable

Como podemos apreciar en el cuadro anterior, Fiedler construyó ocho posiciones de grupo. Cada una representa una combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación, de acuerdo a los resultados de CMA.

Según esto, cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones.

Resultados de la Investigación de Situación en el Liderazgo, de Fiedler



- f) La teoría de los “caminos de meta” fue propuesta en la década de los 70 por Evans y House. Estos sostienen que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. En este punto contrastan con Fiedler, que creen que los líderes tienen un estilo dominante. Los cuatro estilos de liderazgo que House y Evans identifican son los siguientes:

1. **Liderazgo Directivo:** Orienta a los empleados sobre que debería hacerse y como debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
2. **Liderazgo de Apoyo:** Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable con todos y tratando a los trabajadores como iguales.
3. **Liderazgo Participativo:** Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.
4. **Liderazgo Centrado en el logro:** Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

Llegados a este punto es importante recordar los factores contingenciales. Estos son variables de situación que hace que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro. Este modelo presenta dos grupos de variables contingenciales: las características del empleado y los factores ambientales. Las cinco características del empleado más importantes son la localización del control, la capacidad de tarea, la necesidad de logro, la experiencia y la necesidad de claridad. Los tres factores ambientales relevantes son: la tarea del empleado, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo. Todos estos factores son capaces de entorpecer o motivar al personal.

Para la dirección pueden considerarse tres importantes consecuencias. En primer lugar, los líderes poseen y utilizan más de un estilo de liderazgo. Los gestores, por consiguiente, no deberían dudar en probar nuevas conductas cuando la situación así lo demande. En segundo lugar, los gestores deberían modificar su estilo de liderazgo para adaptarlos a las características de los empleados. Los empleados con alta necesidad de logro, poca experiencia y alta necesidad de claridad deberían ser objeto, por lo general, de un liderazgo directivo que aumente su satisfacción y mejore su rendimiento. Los directivos deberían considerar la utilización de una supervisión de apoyo cuando la tarea sea estructurada. En este contexto, la supervisión de apoyo produce satisfacción, puesto que los empleados ya saben lo que deben hacer.

- g) En los últimos años han ido apareciendo nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, a la que se hace referencia como liderazgo “carismático”, “heroico”, “transformacional” o “visionario”.

Uno de los tipos de liderazgo muy común es el “carismático”, que hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual a los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores. El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la

organización, ya que “transforma” al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logra esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

2.7.6.EL LÍDER COMO CONSTRUCTOR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social.

El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es, en realidad, un constructor de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, significa eliminar las barreras de la productividad por un lado, la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover

sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja. Desde el punto de vista de las relaciones con el cliente, la cultura en el trabajo tiene alta importancia. El nuevo líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata a ellos.

Los procesos humanos más importantes en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- a) Comunicación e información
- b) Integración y trabajo en equipo
- c) Delegación y empowerment
- d) Motivación y reconocimiento
- e) Creatividad e innovación
- f) Capacitación y desarrollo humano
- g) Toma de decisiones
- h) Liderazgo

La cultura se genera y transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo la libertad, autonomía, automotivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos.

2.7.7.LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

La predicción es el aumento de la complejidad (del ambiente, contexto o estructura) de las organizaciones mexicanas que requieren un liderazgo más discrecional. El éxito resaltaré el desempeño en el trabajo, y el mantenimiento de los recursos humanos, si no hay respuesta o es pobre se dificultará estos resultados.

Debe contemplarse una evolución en el enfoque de contingencia hacia una nueva generación que sirva como guía de los individuos de una organización hacia acciones del líder.

El nuevo estilo de liderazgo consiste en que los gerentes deben estar orientados a las tareas, deben de dirigir a los subordinados y deben de supervisar estrechamente para cerciorarse que la tarea sea ejecutada a su entera satisfacción.

CAPITULO 3

LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1.EMPOWERMENT

3.1.1.CONCEPTO DE EMPOWERMENT

Quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo²¹.

3.1.2.INTRODUCCIÓN AL EMPOWERMENT

¿Por qué empowerment? Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

²¹ Scott Cynthia D., Jaffe Dennis T., Empowerment, Como Otorgar Poder y Autoridad a su Equipo de Trabajo, Ed. Iberoamericano. México 1994, p.34.

No solo es delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo; Es además una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería, que provee de elementos, para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo. Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional. Gracias a esta herramienta se reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

Lo anterior nos pide un entendimiento en todos los niveles sobre el significado de empowerment y como obtenerlo. Es un sistema de valores y creencias, no es un programa con principio y fin. Todos los niveles de la empresa entienden la forma en que este facultamiento puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas. Esto exige la disposición y compromiso de la Alta Dirección hacia esta cultura de desarrollo humano.

De la misma forma, se requiere tener una visión que nos indique la dirección de la empresa y como la toma de decisiones nos ayuda a alcanzarla; valores los cuales actúan como guías para llevar a cabo la toma de decisiones.

Además es necesario que haya un entendimiento claro de las responsabilidades del puesto y los métodos con los que se medirá el éxito, como puede ser el contar con una retroalimentación continua sobre su rendimiento, sugerencias para mejorar entre otras.

Los puestos deben ser ideados para que el colaborador tenga sentido de posesión y responsabilidad, para ello debe hacer una evaluación personal/puesto.

Los sistemas de comunicación juegan también un papel muy importante, éstos deben ser efectivos. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la empresa: planes, fracasos y éxitos. Cuando la gente entiende la dirección de la empresa, es más probable que respalde las acciones de la misma.

Los sistemas de recompensa y reconocimiento que desarrollan orgullo y autoestima son de suma importancia. La gente con empowerment tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa. Programas de reconocimiento, tanto psicológicos como concretos puede aumentar estos sentimientos. La compensación y otros sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores de empowerment de la empresa. Frecuentemente, estos sistemas deben estar más orientados hacia los equipos, en su reconocimiento del trabajo y sus logros específicos.

Sistemas de Selección y Promoción que permitan la identificación de trabajadores y de los líderes de calidad en todos los niveles. (Agentes de cambio)

Evidentemente, algunas personas estarán más interesadas que otras en tener empowerment. Al localizar personas con la motivación y las habilidades apropiadas en un ambiente “energetizado”, aumenta la probabilidad de que se alcancen los beneficios de la energetización en una forma más efectiva en tiempo y costos²².

3.1.3.LAS ORGANIZACIONES HOY EN DÍA

Hoy en día las organizaciones luchan por implementar en su negocio un proceso de reingeniería, administración estratégica y otro tipo de filosofías. La implementación exitosa depende en gran parte en la curva de aprendizaje y en la resistencia al cambio de la misma. Todavía, de alguna manera, se utiliza el tradicional entrenamiento de cursos por unas cuantas semanas que solo formarán parte de un currículo y no del desempeño diario de la organización. Es necesario que las organizaciones reconozcan la necesidad de utilizar herramientas flexibles que se puedan implementar con rapidez y que muestre resultados en el menor tiempo posible.

²² www.empowerment.monografias.com/trabajo3/empowerment/empowerment

3.1.4.DETECCIÓN DE INEFICIENCIAS

Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en donde se está siendo ineficiente. El problema es qué, la gente que trabaja dentro de ella, ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no hubiera pasado nada. Algunos de los aspectos malos de una empresa, en cuanto a su desenvolvimiento pueden ser los siguientes:

- a) Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo.
- b) Las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo.
- c) A la gente sólo le importan sus cheques de pago, sus vacaciones y sus pensiones.
- d) La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego haz lo menos posible.
- e) Todo el día todos parecen moverse en cámara lenta..... hasta que es hora de irse a casa: entonces es como ver una cinta en alta velocidad.
- f) Se habla de hacer un mejor trabajo, ¿qué sucede?, Muchas miradas vacías.
- g) Nadie asume más responsabilidad de la necesaria. Si el trabajo no sale, no es problema de ellos.
- h) Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les grite o despida.
- i) A nadie le importan las mejoras; todos temen al cambio.
- j) Si se dice: "Si no le echan ganas, se quedarán sin trabajo", eso sólo los desmoraliza y las cosas empeoran.

- k) Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay son de corta duración.

Muchas compañías para intentar mejorar estas situaciones han intentado muchos métodos como estos:

- a) Prácticas Motivacionales.
- b) Círculos de Calidad.
- c) Sueldos más Altos.
- d) Calidad de vida en el trabajo.
- e) Equipos de trabajo.
- f) Sistemas de sugerencias.
- g) Más entrenamiento.
- h) Mejores comunicaciones.
- i) Relaciones más cercanas.
- j) Seguridad en el trabajo, etc.

Pero con todo ello lo único que ha sucedido, son puros resultados inciertos, de corta duración, desalentadores, contraproducentes, confusos o insignificantes.

Muchas empresas han puesto en práctica muchos métodos para intentar mejorar estas situaciones. Lo que se requiere una fuerza motivadora que vigorice a la gente, una guía para la acción. A esto se le conoce como ZAPP. Con él, las personas son responsables de su trabajo, les pertenece, saben donde están

ubicados, pueden dar su opinión acerca de las cosas y tiene algo de control sobre su trabajo.

Para que las personas se sientan “zapeadas” es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidades, que se les de reconocimiento por sus ideas. Las personas necesitan ser escuchadas, ver que los problemas son resueltos en equipo, que los controles son flexibles. También necesitan ser elogiadas, que se les brinde la posibilidad de trabajar en equipo, que el conocimiento sea compartido con ellas, contar con los recursos suficientes y necesarios para desempeñar su trabajo, y que las comunicaciones sean hacia arriba y hacia abajo.

El ZAPP consiste en delegar autoridad, darle responsabilidad a los empleados. El compartir la responsabilidad con la gente no significa abandonar la responsabilidad. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus subalternos no puedan, debe ofrecer guía, valorar el desempeño, asegurar que la gente vaya sobre buen camino y ser un administrador inteligente.

3.1.5. INTEGRACIÓN DE LA GENTE HACIA EL EMPOWERMENT

Existen tres elementos importantes:

- a) **Las Relaciones:** Las relaciones que se guardan con la gente deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.
- b) **La Disciplina:** El Empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar, el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente. La definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades y funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.
- c) **El Compromiso:** El cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye, la lealtad con la gente, para que ellos sean leales con la empresa, la persistencia y perseverancia en los objetivos, en las relaciones de trabajo, para que la gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitan y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma a la gente para convertirse en líderes vitales.

Para implantar el sistema de Empowerment de una empresa es necesario que haya un cambio de cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.

El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Sin embargo, generalmente no es tomado como una filosofía, y es en una filosofía de acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergia.

La sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y esta existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

3.1.6.CREACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

El desafío de crear un equipo de alta eficiencia o rendimiento y no un grupo de individuos que rindan mucho comprende dos aspectos: empezar a pensar como agente de mayor nivel sin olvidar nunca como es estar en los niveles más bajos, y empezar a pensar más en términos de gestión de conducción de equipos.

El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla atraviesan por tres etapas:

- a) Reclutamiento de los Individuos: En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.
- b) Grupos: Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen sus propósitos y establecen normas para trabajar juntos.
- c) Equipo: Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Empowerment es sin duda una buena estrategia, pero por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá a una nueva

vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere de esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

Una organización con empowerment se distingue de las demás porque:

- a) Se trata de mejorar constantemente la calidad de trabajo.
- b) Se desarrollan las habilidades requeridas para realizar las actividades de cada puesto.
- c) Se efectúa la totalidad de la tarea, no solamente una parte.
- d) Se orientan hacia el mercado.
- e) Desarrollan una nueva forma de relación entre las personas que trabajan y la organización en la que trabajan.
- f) Todos tienen el sentido de responsabilidad con el trabajo en general, no solo con su propio trabajo.
- g) Los equipos de trabajo son más proactivos.

3.1.7.RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y EMPOWERMENT

Como ya lo mencionamos anteriormente, empowerment es el proceso mediante el cual los gerentes permiten y ayudan a otras personas a obtener poder y a lograr influencia dentro de la organización. Los líderes eficaces le otorgan autoridad a otras personas. Saben que cuando sienten que tienen poder, están más

dispuestas a tomar las decisiones y emprender las acciones necesarias para realizar su trabajo. De igual manera saben que para que alguien obtenga poder, no es necesario que otra persona renuncie al mismo. De hecho, para dominar la complejidad y el ritmo de los retos que se enfrentan en el entorno actual, bien pudiera ser que el éxito de una organización dependa de qué tanto poder pueda ésta ejercer a través de todos los niveles de empleados.

Como delega autoridad un líder en una organización:

- a) Hace que los demás participen en la elección de sus asignaciones de trabajo y de los métodos para cumplirlas.
- b) Crea un ambiente de cooperación y discusión, en el que todos comparten la información y las metas.
- c) Alienta a los demás a tomar la iniciativa, a tomar decisiones y aplicar sus conocimientos.
- d) Cuando surgen problemas, averigua lo que los demás piensan y permite que le ayuden a diseñar una solución.
- e) Permite que los demás aporten ideas y soluciones en práctica con total libertad.
- f) Mantiene una moral elevada y una gran confianza reconociendo los éxitos y alienta un alto desempeño.

Cuando un líder delega autoridad con éxito puede obtener muchos beneficios. Por un lado la delegación de autoridad permite que las personas actúen de manera independiente y que se sientan más adultas en sus actividades de trabajo. Por otro lado, un líder que delega autoridad obtiene poder. Cuando se cuenta con una unidad de trabajo de alto desempeño ciertamente se logra que el lugar que el líder ocupa sea importante, central y visible. El hecho de delegar autoridad en otras personas, puede crear una relación positiva y desarrollar un poder de referencia.

3.2.TOMA DE DECISIONES

3.2.1.DEFINICIÓN DE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona de entre varias alternativas el curso de acción más óptimo.

La organización es un sistema de decisión en donde la gente participa conscientemente y racionalmente, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales que le son presentadas. Los directivos y gerentes de una empresa son los responsables de los hombres, dinero, maquinaria, materiales y métodos a su disposición, es por ello que para determinar su uso y alcanzar los objetivos de la empresa, deben de tomar constantes decisiones que en un

momento dado, pueden tener repercusiones tanto internas como externas de la organización²³.

3.2.2.FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

En las organizaciones las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta su probable o casi segura aceptación por los miembros de la misma, de lo contrario será difícil implementarlas. El que toma las decisiones no sólo debe considerar sus propios valores sino los valores y las metas de los individuos y grupos afectados. A menudo la mejor toma de decisiones es la participativa.

Los factores a considerar y analizar son la cultura de la empresa misma, los patrones de comportamiento aprendidos, la cultura de la región donde está la empresa y la del pueblo en general.

En cualquier área de la actividad se presentan múltiples situaciones de toma de decisiones que exigen posición definida de quien debe tomarlas. Algunas veces esto se ve favorecido por la forma de estructuración y funcionamiento del área, pero muchas veces se dificulta. La confusión de las premisas, imprecisión de los centros de toma de decisiones, ausencia de políticas, normas o procedimientos, sobreposición de la autoridad, poder y diversos elementos subjetivos, conforman un medio viciado que aleja al que decide de los elementos indispensables para una buena decisión.

²³ www.geocities.com/sencillocke/admon5/javatem3/exam.htm

En la actualidad, la tarea crítica no consiste tanto en generar, almacenar o distribuir información, sino filtrarla para eliminar la que no sirve y distribuirla de acuerdo a las herramientas que se tienen: físicas y humanas. El recurso escaso hoy en día no es la información, sino la capacidad de procesarla, a pesar de que se cuenta con técnicas tan modernas como las computadoras, los satélites y el uso de la telefonía para transmitir datos a gran escala.

Así que podemos decir que los elementos del medio que más influyen en la toma de decisiones son:

- a) La estructura de las organizaciones.
- b) Los valores personales de quienes van a tomar la decisión.
- c) Los valores del grupo que se afectará.
- d) La percepción del éxito individual y colectivo que se quiera lograr con dicha decisión.
- e) Los recursos humanos y materiales.

3.2.3.LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCIÓN

La toma de decisiones es una actividad vital para la dirección. El supuesto de un rol directivo coloca a las personas en una actividad organizacional de primera importancia, al ser investido con la autoridad para tomar decisiones, y organizar y desarrollar la capacidad de la organización para tomar decisiones.

Es improbable que todas las decisiones puedan considerarse “buenas”, a pesar de ofrecer la mejor elección para la organización. Las organizaciones son complejas y esta complejidad a menudo se refleja en sus problemas. En muchos casos, una solución que mejora una situación es en sí un logro fundamental.

La toma de decisiones, implica ser decisivo; sin embargo, muchas decisiones se toman durante periodos muy prolongados, en los cuales se presentan arranques e interrupciones en el planteamiento de un problema específico y su solución. Dada la complejidad de las organizaciones y los problemas que enfrentan, junto con la incapacidad de quien toma decisiones para obtener toda información que éste desearía, no se puede garantizar que la elección hecha en verdad represente la mejor alternativa posible. Además, los que intervienen en el proceso, a menudo no perciben cómo se tomo la decisión. También los participantes tienen un punto de vista parcial de las actividades con las cuales se han comprometido. Quien cree que la toma de decisiones se reduce a obtener información correcta y analizarla, a menudo no distingue la variedad de actividades grupales y organizacionales que han implicado en la toma de decisiones.

Se puede afirmar que todas las organizaciones necesitan mejorar su toma de decisiones. Esta necesidad surge por las siguientes razones:

- a) En general, las organizaciones enfrentan una escasez de recursos y tienen la necesidad de utilizar de manera más efectiva los recursos disponibles.
- b) Cada vez más, las organizaciones del sector privado y las del sector público enfrentan la competencia, bien sea esta derivada de la acelerada competencia o debido a que el gobierno expone a más organizaciones y a sus decisiones a las disciplinas del mercado.
- c) Aspectos tales como la seguridad del consumidor, la contaminación ambiental y las prácticas de los empleados, con frecuencia atraen la atención pública hacia el grado de responsabilidad social mostrada por las organizaciones en su toma de decisiones. Tanto las organizaciones del sector público y privado se encuentran expuestas al examen de la sociedad, no solo por los resultados de las decisiones tomadas, sino también por cómo se llegó a estas decisiones.

Por lo general, a los directivos se les confía la toma de decisiones con base en las habilidades y perspicacia que han adquirido a través del tiempo. Para tomar las mejores decisiones, es necesario tener conciencia de lo que en realidad está sucediendo en la organización y a quienes se afectará directamente con la toma de esa decisión²⁴.

²⁴ Jennings David, Wattam Stuart, Toma de Decisiones, Ed. Compañía Editorial Continental, México 2000, pp.1-2.

3.2.4. TIPOS DE DECISIONES

Las organizaciones necesitan tomar diversas decisiones para que estas funcionen, se adapten, progresen, aprovechen las oportunidades y superen las crisis. Son diversos los múltiples problemas que afronta una organización. Muchas decisiones se repiten varias veces durante el día de trabajo, mientras que otras ocurren esporádicamente y pueden surgir años después.

Los problemas referentes a tecnología, escala, flexibilidad y ubicación exigen decisiones que se toman sólo esporádicamente. Algunas de esas decisiones se toman sólo una vez durante toda la vida de la planta. Ciertas decisiones, como la de adquirir materia prima específica, están abiertas periódicamente a reconsideración. Otras decisiones se toman sobre una base semanal, diaria o de varias veces durante el día. En cierto grado las decisiones crean una jerarquía.

Estas aparentes diferencias permiten trazar una tipología para los problemas y sus decisiones: consecuentes, una clasificación esquemática para resaltar las diferencias entre los tipos de decisiones. En la medida en que las decisiones sean repetitivas, rutinarias o un procedimiento definido se haya establecido para tomar decisiones, la decisión puede describirse como programada. Las decisiones no son programadas en la medida en que son nuevas, no estructuradas y efectivas. Estos tipos de decisiones constituyen los polos opuestos.

3.2.5.LOS IMPULSOS DE LAS DECISIONES

Una decisión tiene como causa un sinnúmero de impulsores, que se agrupan en uno de estos factores:

- a) Las barreras: Muchos de los errores en la toma de decisiones se originan en barreras, si bien impiden una decisión, desde otro punto de vista son un impulsor o causa de la acción; en realidad cualquier barrera obliga a seguir una forma única de actuar.
- b) Los valores: El hombre se mueve por intereses, por ventajas o beneficios que obtendrá. Este es uno de los impulsores más fuertes en la toma de decisiones; pensar que todas las decisiones en el hombre son apegadas estrictamente al conocimiento de la realidad, o a la lógica fría, es una ilusión. El hombre es por naturaleza subjetivo y cuando quiere objetividad, es porque hace un esfuerzo subjetivo por buscarla. Los intereses son una de las bases más poderosas de la conducta humana.
- c) Información técnica: El conocimiento de los fenómenos, de las leyes que mueven al mundo, son una base confiable en la toma de decisiones.

3.2.6.LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Las necesidades de información para la toma de decisiones se pueden clasificar en tres grupos: socioculturales, del mercado e internas.

a) Información sociocultural:

1. Consideraciones políticas y gubernamentales: Es muy importante que exista cierta estabilidad política para poder pronosticar los planes. Además hay que tener en cuenta la naturaleza de los controles gubernamentales (importación, exportación, financiero), así como sus efectos en la organización.
2. Tendencias demográficas y sociales: Estos dos factores afectan los productos y servicios con que se va a satisfacer la demanda.
3. Tendencias económicas: Devaluaciones, inflación, empleo, desempleo, inversiones, precios, salarios, etc.
4. Factores de producción: Aquí se incluye el origen de las materias primas, costos, localidad geográfica, comunicación, mano de obra, refacciones, capital, etc.
5. Ambiente tecnológico: Debido al gran avance tecnológico que se vive en la actualidad, hay que analizar el efecto de los nuevos productos y procesos.

b) Información del mercado:

1. La demanda: Está considerada con base en las necesidades de una población dada. La demanda del productos o servicios de una empresa en particular es una función que está dictada por el mercado.

2. La competencia: La información que se tenga sobre la competencia es muy importante para pronosticar las demandas concretas y tomar decisiones para el cumplimiento de esos pronósticos. En general esa información puede clasificarse en tres tipos: actuación anterior, actividad actual y planes a futuro.

c) Información interna:

La información interna tiene como objeto identificar las energías y debilidades de la organización, por ejemplo:

1. Pronostico de ventas: Es posible que sea el más importante de la organización porque la asignación de los recursos está en función del plan de ventas.
2. Presupuesto: Representa un compromiso cuantitativo y de tiempo de la asignación de recursos de la empresa.
3. Factores de suministro: La mano de obra, el capital, los recursos y otros factores de suministro, son premisas vitales del planteamiento que enmarca los alcances de cualquier plan.

3.2.7.MODELO GENERAL PARA EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

a) Elementos esenciales

En el proceso de la toma de decisiones, existen cuatro elementos esenciales:

1. El objetivo, que constituye un resultado o situación que se pretende lograr. Metafóricamente podemos caracterizar el objetivo como “a donde se quiere llegar”.
2. El problema, que constituye la brecha entre la realidad actual o proyectada y el deseo; entre “dónde se esta” o “ a dónde se puede llegar o estar” y “a dónde se quiere llegar”.
3. La decisión, que es la elección de un curso de acción determinado entre varios cursos de acción posibles. Dado un problema, suelen existir diversos caminos para resolverlo y lograr el objetivo. Esto se puede caracterizar así: “como ir”, “donde se está”, a “donde se puede llegar o estar” y hacia “donde se quiere llegar”.
4. La acción perseguida por la decisión. La decisión sin acción carece de valor. Esto implica la necesidad de implementar la decisión, lo cual entraña la resolución de “cómos” adicionales para llegar al terreno de los hechos.

b) El factor tiempo

Cuando una persona o grupo enfrenta una decisión está necesariamente ubicado en un punto en el tiempo: el “hoy” del análisis.

Tomando este punto como parámetro:

1. Cabe distinguir la ubicación en el tiempo de los objetivos. Hay resultados que ya debían haberse conseguido y los hay a lograr en el futuro, ya sea en el corto o en el largo plazo. Sin embargo, desde el punto de vista de la toma de decisiones, los únicos objetivos que interesan como tales son los objetivos futuros. Los objetivos establecidos para ser logrados en el pasado, se hayan cumplido o no, quedan relegados a la categoría de antecedentes.
2. En cuanto a la realidad, que es la base de los problemas, también existe el pasado, el presente y el futuro. Claro está que la realidad futura no es todavía una realidad en el pleno sentido de la palabra, sino una realidad proyectada.

c) Modelo general

Anteriormente se mencionaron los elementos esenciales del proceso de la toma de decisiones:

1. El objetivo
2. El problema
3. La decisión
4. La acción

Dichos elementos aparecen a lo largo del proceso de la toma de decisiones. En un proceso determinado, pueden intervenir muchos objetivos, que implican problemas muy diversos, que requieren distintas decisiones, y que habrán de significar múltiples acciones. Así mismo, bien puede ocurrir que la aparición de tales objetivos, problemas, decisiones y acciones sea bastante compleja y entremezcladas; donde no todos los objetivos se plantean en primer término, no necesariamente todos los problemas se identifican en una misma etapa, no siempre las acciones representan la consecuencia final, etc.

Sin embargo, dada una situación que demanda la toma de una o más decisiones, en líneas generales pueden reconocerse tres etapas:

1. La formulación del problema (que abarca los dos primeros elementos: el objetivo y el problema)
2. El análisis de cursos de acción (que culmina con el tercer elemento: la decisión)
3. La planificación de la implementación de la decisión (que orienta al cuarto elemento: la acción)

La formulación del problema es muy importante para todo el resto del proceso de la toma de decisiones.

Anteriormente se mencionó, que el problema, es la brecha entre la realidad (situación actual o proyectada) y el objetivo. (situación deseada) Por lo tanto la formulación del problema, a fin de precisar la brecha, debe incluir:

1. La identificación de los objetivos.
2. Un diagnóstico de dicha realidad.

El abordaje de dichos elementos, depende en principio del tipo de problema

Si se trata de un problema-desvío, se supone que el objetivo en cuestión se ha fijado con anterioridad. La formulación del problema consiste básicamente en un diagnóstico de la realidad, a fin de especificar el desvío: precisar qué es y qué no es y establecer sus causas.

Si se trata de un problema de implementación, también se supone que el objetivo pertinente se ha fijado con anterioridad. Aquí es importante una evaluación de los recursos disponibles como parte del diagnóstico de la realidad, a fin de enfocar debidamente el problema.

Si se trata del aprovechamiento de oportunidades, la formulación del problema bien puede arrancar con cierto diagnóstico de la realidad,

generalmente impulsado por la incorporación de nueva información. Pero, a su vez, el diagnóstico habrá surgido por que existía un objetivo previo de nivel más general.

El análisis del curso de acción parte de un problema definido (producto de la etapa anterior) y se desarrolla a través de los pasos siguientes:

1. La concepción de posibles cursos de acción para resolver el problema.
2. La evaluación de dichos cursos de acción.
3. La elección final del curso de acción a seguir.

La tercera y última etapa, corresponde a la planificación de la implementación de la decisión, debe cubrir los siguientes aspectos:

1. La especificación de quién va a implementar la decisión (la asignación de responsabilidades), y con qué (los recursos), como, cuándo y donde se va a concretar la implementación. Claro está que en un cierto nivel puede designarse al responsable de la implementación, y delegarse en éste la iniciativa para determinar el con qué, el cómo, el cuándo y dónde.
2. La comunicación a las personas correspondientes de la decisión y demás información pertinente. Este es un aspecto que a menudo se descuida en las organizaciones.

3. La adopción de medidas de control para poder monitorear la implementación. Esto en general tiene que ver con el sistema de información. La idea es sentar las bases para detectar sistemáticamente los futuros problemas-desvíos respecto a la decisión tomada.

Podemos resumir el modelo general de toma de decisiones mediante el siguiente cuadro. (**Figura 9**)

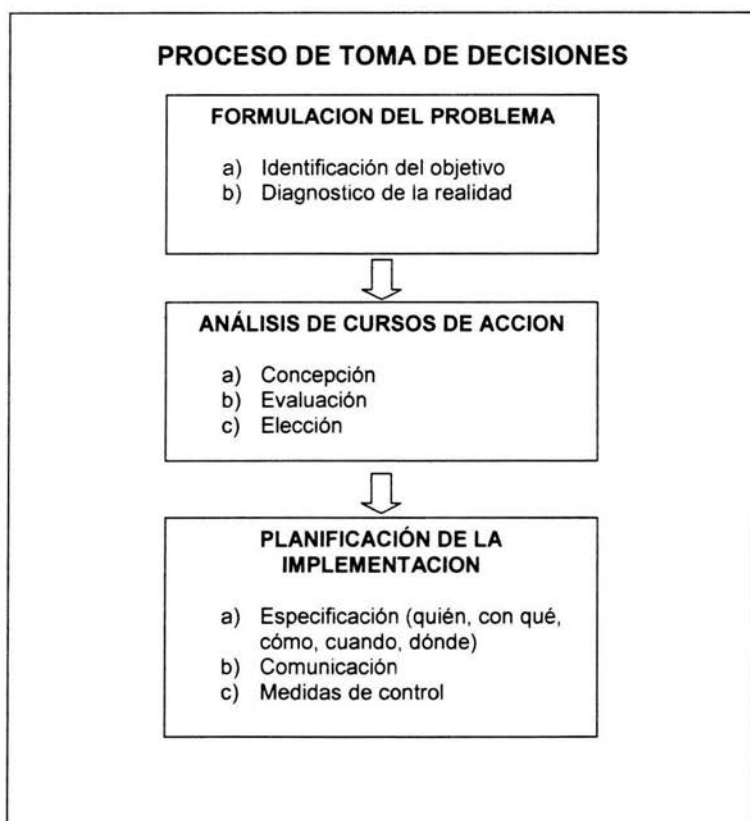


Figura. 9: Lazzati Santiago, Claves de la Decisión en la Empresa, Método y Participación, Ed. Macchi, Buenos Aires, Bogota 1993, p.28.

d) Obtención de Información

Algunos autores incluyen la obtención de información como un paso adicional, generalmente ubicado dentro de la formulación del problema.

A fin de obtener información adecuada, es clave hacer las preguntas pertinentes (qué, para qué, por qué, cómo, quién, con qué, cuanto, cuándo, dónde, etc.)

Muchos de los problemas implican acontecimientos que ocurren lejos del lugar donde opera la persona o personas que deben tomar la decisión a fin de solucionar el problema. Por ello son tan valiosas las preguntas acertadas, para reconstruir situaciones, visualizar alternativas, etc.

Por otra parte, el manejo de información depende mucho de los antecedentes de la persona. (conocimientos, experiencia, actitudes, etc.) Estos condicionan el tipo de preguntas que se formulan para obtener información y la interpretación de la información obtenida.

e) Errores habituales en el proceso de la toma de decisiones

Es importante mencionar los errores más comunes que se pueden dar en el proceso de toma de decisiones.

1. Falta de objetivos claros.
2. Tendencias a enfocar y resolver los problemas en función de patrones y rutinas familiares.
3. Abordaje del análisis de cursos de acción en base a una formulación superficial o apresurada del problema.
4. Apresuramiento o actitud excesivamente crítica en la evaluación de las ideas, que atenta contra la creatividad en la concepción de alternativas.
5. Falta de enfoque sistemático en la evaluación de curso de acción; especialmente imprecisión de la identificación de los criterios que deben servir de base para la evaluación.
6. En la elección del curso de acción a seguir, poca o demasiada atención (según los casos) a la aceptación de la decisión por parte de sus afectados.
7. Indecisión en la elección del curso de acción a seguir.
8. Descuido de la implementación, ya sea de los detalles, de la comunicación o de la adopción de medidas de control para monitorear la implementación.
9. Falta de información necesaria o empleo de información inadecuada o superficial para la toma de decisiones.

3.2.8.LOS ESTILOS GERENCIALES EN LA TOMA DE DECISIONES

La calidad de las decisiones que se toman en las organizaciones depende en parte de la manera en que las personas involucradas se influyen entre sí. Pero, además, depende también de la información y de cómo los gerentes la toman en cuenta para participar en el proceso de decisión. Hay que considerar cuales son los supuestos básicos del gerente cuando pretenden considerar la información (clasificarla, desecharla, analizarla, etc.) y usarla para tomar decisiones²⁵.

Existen dos variables básicas que deben ser tomadas en cuenta:

a) La visión sistemática (entorno en que actúa un sistema y sus restricciones fijas), que incluye:

1. La orientación a los objetivos organizacionales.
2. La visión integral de la organización.
3. La prevención y sistematización.
4. La retroacción y autorregulación.

b) La orientación al cambio (incluye la innovación y la consideración del riesgo)

²⁵ Lazzati Santiago, Claves de la Decisión en la Empresa, Método y Participación, Ed. Macchi, Buenos Aires, Bogotá 1993, p. 128.

Los cuatro ingredientes de la visión sistemática están estrechamente relacionados. Cuanto más consiente sea el gerente de la totalidad del sistema, sus interrelaciones y objetivos, tenderá a mejorar sus previsiones, sistematizar los procesos y utilizar la información como autorreguladora del sistema. En síntesis, mejorará la calidad de sus decisiones. A la inversa, si se pierde la visión sistemática es más probable que el gerente esté trabajando en contra de los propósitos generales de la organización.

Mencionaremos cuatro estilos gerenciales y sus características básicas ante la toma de decisiones:

- a) Estilo conservador: Considera el cambio como perturbador y negativo; le interesa la visión sistemática en cuanto le provee un marco de referencia dentro del cual se mueve.

A un gerente con estilo conservador le interesa por sobre todas las cosas mantener la situación como está, respetar lo establecido y disminuir los cambios al mínimo posible. Su enfoque de los problemas es rígido y formal, descarta las oportunidades por miedo a correr riesgos. El cambio y la innovación son sus enemigos y lo más seguro es que este tipo de gerentes no fomente la creatividad.

Dentro de este comportamiento gerencial, existen dos grados diferentes:

1. El conservador formalista: elabora sus decisiones de conformidad con las pautas fijadas.
 2. El conservador burocrático: Aplica ciegamente lo establecido en el pasado.
- b) Estilo oportunista: Visión del cambio como oportunidad de mejora; escasa o nula preocupación por el sistema.

Con este enfoque el gerente está en la permanente búsqueda de oportunidades. Su gran preocupación es el aprovechamiento de la oportunidad y la falta de visión sistemática pueden llevarlo a actuar en contra del propósito organizacional. Los gerentes con este estilo reaccionan a las oportunidades con demasiada rapidez; la impulsividad y la necesidad de no dejar pasar el momento los llevan a despreocuparse por el sistema

- c) Estilo bombero: resistencia o desinterés por el cambio y la baja visión sistemática.

Los gerentes con estilo bombero enfocan cada problema en forma independiente y como de máxima prioridad. Su mayor preocupación es mantener la situación bajo control, para el no sirven los antecedentes y las normas. Las soluciones suelen ser instantáneas, impulsivas, muchas veces sin pensar lo suficiente. Generalmente, el estilo bombero está asociado a

personas desinteresadas por la organización, pero interesadas por su estabilidad.

- d) Estilo integrador: visión positiva del cambio y actitud innovadora, juntamente con una mayor visión sistémica.

Los gerentes que poseen este enfoque integran el concepto de visión sistemática con una orientación positiva al cambio. Se preocupan de los objetivos establecidos por la organización, pero mantienen una constante vigilancia del contexto para evaluar aquellos en función de los cambios que se producen.

3.2.9.HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA EL ANÁLISIS Y LA TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO

Las técnicas a continuación descritas ayudan a analizar alternativas y a tomar decisiones.

a) Lluvia de Ideas

Antes que los miembros de un equipo puedan tomar una decisión, debe asegurarse de que ha examinado una selección de opciones tan amplia como sea posible. Una de las formas más fáciles y más agradables de generar una lista de puntos a tratar, es la lluvia de ideas.

Cuando esta técnica es exitosa, permite a la gente ser tan creativa como sea posible y no restringirse a sus propias ideas de ninguna forma.

Este método sin formato puede generar excitación en el grupo, igualar la participación y usualmente resulta en soluciones originales para los problemas.

Las reglas para conducir la lluvia de ideas son las siguientes:

1. Estimular a cada persona a que de rienda suelta a su imaginación, sin guardarse ninguna idea, aunque parezcan tontas en ese momento. Mientras más ideas, mejor.
2. No se discute durante la lluvia de ideas, la discusión viene después.
3. No criticar. A nadie le es permitido el criticar las ideas de otro, ni siquiera con un gemido o una mueca.
4. Dejar que la gente viaje gratis: Para que desarrollen ideas basadas en las ideas generadas por otros en el grupo.
5. Escribir todas las ideas en un rotafolio o pizarrón, de manera que todo el grupo pueda verlas.

b) Secuencia del evento en una lluvia de ideas

1. Revisar el tópico, definiendo el tema de la sesión y lanzar la pregunta que lo abarque.

2. Dar al grupo un momento de silencio para pensar acerca de la pregunta.
3. Invitar a cada participante a dar sus ideas. El facilitador de la reunión debe hacer que se cumplan las reglas mencionadas.
4. Un miembro del equipo debe escribir todas las ideas en el rotafolios o pizarrón, deteniéndose sólo para verificar su exactitud.
5. Cuando algún miembro ya no tenga ideas, simplemente dirá "paso".
6. Cuando haya terminado la generación de ideas, entonces ya sigue el procedimiento que se considere más adecuado para su análisis, el cual puede ser una discusión de motivos, para definir las mejores ideas; o una jerarquización y ordenamiento de las ideas para quedarse con las que en grupo decida que son las más importantes para su consideración; dejar tareas al grupo para investigar acerca de las ideas generadas y su posible implantación decisión.

Es importante saber que se debe estar en libertad de modificar este procedimiento para ajustarlo al grupo y al tema.

c) Consenso

La meta de cualquier grupo debe ser alcanzar decisiones que reflejen mejor el pensamiento de todos los miembros del grupo.

Consenso es encontrar una propuesta, lo más aceptable posible, de manera que todos los miembros puedan apoyarla y ningún miembro se oponga.

El consenso no es un voto unánime. Un consenso puede no representar las prioridades de todo el mundo.

Tampoco es un voto mayoritario, ya que en éste, sólo la mayoría obtiene algo que les hace felices; la gente de la minoría puede obtener algo que no quiere para nada, lo cual no es lo que el consenso significa.

Y por otro lado, en el consenso no todo el mundo queda totalmente satisfecho.

El consenso requiere:

1. Tiempo.
2. Participación activa de todos los miembros del equipo.
3. Habilidad en la comunicación: escuchar, resolución de conflictos, facilitación de discusiones.
4. Pensamiento creativo y mentalidad abierta.

Para alcanzar el consenso en una reunión requiere de una estrategia diferente de la que se necesitaría si simplemente se fuese a discutir hasta obtener un voto unánime (o un voto mayoritario)

Para alcanzar un consenso, el equipo debe dejar que cada miembro participe totalmente en la decisión. Esto probablemente significa que hay que repetir varias veces el proceso descrito.

¿Cómo saber si han alcanzado el consenso? Probablemente nadie estará completamente satisfecho con la decisión, pero cada uno puede vivir con ella.

No es necesario que cada decisión tenga el apoyo de cada miembro, de hecho es imposible tener tal acuerdo en cada grupo.

CAPITULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1.ANTECEDENTES

La empresa Motores, S.A. de C.V., dedicada a la fabricación de motores eléctricos y equipos de control. Fue fundada en 1961 en el Estado de Santa Catarina, al sur de Brasil, hoy es la mayor industria de motores de América Latina, está presente en más de 60 países en 5 continentes.

Tiene una producción diversificada e integrada, que incluye componentes eléctricos, transformadores, generadores, automatización, pinturas y barnices industriales. Tiene los procesos de producción más avanzados, basados en los más exigentes programas de calidad total.

El 13 de Agosto de 1999 la empresa Motores, S.A. de C.V. estableció en México su filial "Motores México, S.A. de C.V." y un año después compró la división de motores de una empresa sueca, estableciendo así su primera planta productora en el norte de la ciudad en Tlalnepantla Estado de México. Hoy en día "Motores México, S.A. de C.V. pretende ser una empresa líder en el mercado nacional de motores eléctricos.

MOTORES MÉXICO, S.A. DE C.V.

MISIÓN

Lograr un alto nivel de rentabilidad para garantizar la continuidad de nuestra división y coadyuvar con el éxito de toda la división de Motores México, elevando el nivel de vida de los colaboradores y así generar riqueza y desarrollo para la sociedad.

VISIÓN

Basados en una sana estructura organizacional, el desarrollo integral de los recursos humanos, la actualización tecnológica en la planta productiva y la investigación y desarrollo de nuestros productos, ser el líder en el mercado nacional e internacional de motores de inducción.

FILOSOFÍA

La mejora continua de los productos y servicios, para satisfacer y superar las expectativas del cliente, respetando la ley y al medio ambiente.

4.2.SITUACIÓN ACTUAL

A partir de la compra que hizo Motores México, S.A. de C.V., de la planta, división motores a la empresa sueca, fueron recontratadas las personas que trabajaban en dicha planta: 45 Empleados de confianza y 110 Sindicalizados (Anexo 1), iniciando las operaciones básicas de cada área.

En la actualidad la empresa ha tenido un crecimiento significativo en cuanto sus recursos humanos, producción y ventas. En la plantilla se registran 92 empleados de confianza y 130 sindicalizados. (Anexo 2) Este crecimiento de personal se dio en un lapso de tiempo de 3 años.

En cuanto al área de Recursos humanos, su estructura sigue siendo pequeña en la empresa, y esta integrada por 2 personas que realizan las principales actividades del área; como Reclutamiento y Selección de personal, contrataciones y pago de nómina a los trabajadores. Hasta el momento no se han tomado en cuenta algunos aspectos importantes para la empresa y los empleados que laboran en ella, y que son indispensables para el óptimo desarrollo de ambos.

Sin embargo los Directivos saben que con el rápido crecimiento que esperan de Motores México, es necesario implantar un modelo de Dirección de Recursos Humanos para alcanzar el logro de sus objetivos como empresa y el desarrollo de sus trabajadores.

4.3.PROBLEMÁTICA

Se prevé un crecimiento mayor dentro de los próximos tres años, debido a que algunos procesos que se llevan actualmente en Brasil se realizarán en México, lo que implica un crecimiento de producción y la contratación de personal; se estima que por lo menos la plantilla ascienda al doble de personal.

Por tal motivo los directores de Motores México, S.A. de C.V. pretenden estar preparados ante esta situación y para lograr su objetivo, el ser una empresa competitiva en el mercado, sobre todo en México que es donde se empieza a dar a conocer.

Motores México, S.A. de C.V. pretende implantar un modelo de Dirección de Recursos Humanos que ayude a incrementar la productividad y el desarrollo de sus empleados, ya que consideran que estos pueden dar todavía más y sobre todo pretenden prepararlos para el futuro crecimiento de la empresa.

Haciendo un análisis detallado a la empresa Motores México, S.A. de C.V. pudimos observar la falta de algunos aspectos importantes para elevar la productividad y el desarrollo de los empleados.

La problemática radica principalmente en la desorientación y la falta de dirección en los empleados en una deficiente comunicación de manera general,

consecuencia de esto, la empresa retrasa sus objetivos por el desconocimiento en los procedimientos o líneas de acción.

4.4.DIAGNÓSTICO

Su estructura actual es la siguiente (Anexo 2):

130 Personal sindicalizado.

92 Personal no sindicalizado.

De acuerdo a algunos datos que se obtuvieron mediante encuestas de clima laboral en el que se evaluó la capacitación para el desempeño, relaciones interpersonales, comunicación interna y manejo de personal entre otros, se diagnosticó la falta de algunos aspectos importantes para la empresa, las cuales son necesarias para lograr el incremento de la productividad.

- a) Falta de liderazgo y motivación de algunos Gerentes y Directores hacia los empleados.
- b) Falta de comunicación a todos los niveles.
- c) No existe un programa de capacitación eficiente para los trabajadores de la compañía que permita tener personal competitivo y actualizado.
- d) El programa de inducción que se maneja actualmente en la empresa no es el más apropiado.
- e) No existe un sistema de Análisis y Descripción de puestos.
- f) No cuentan con un sistema de evaluación del desempeño.

Los Directores de Motores México, S.A. de C.V. pretenden aumentar la productividad de los trabajadores, debido a que los índices de productividad en los primeros años de operación, han resultado bajos, así mismo se observó rotación de personal en algunas áreas y ausentismo. (Anexo11, 12 y 13)

La mayoría de empleados no conocen los valores, misión y filosofía de la empresa.

Los empleados no saben cuales son sus responsabilidades dentro de su puesto, sus actividades específicas y hasta donde y en qué situaciones pueden tomar decisiones.

Siendo una empresa trasnacional y que esta en pleno crecimiento el área de Recursos Humanos debe de retomar actividades que son muy importantes en cualquier empresa.

La implantación de un modelo de Dirección de Recursos Humanos es una pieza clave para la empresa Motores México, S.A de C.V. para el buen funcionamiento de la misma, para poder ser competitiva, ya que los Recursos Humanos puede definirse como una inversión para obtener la máxima rentabilidad y conseguir los objetivos que se ha propuesto la organización.

4.5.PROPUUESTA

Al analizar el diagnóstico de la empresa Motores México, S.A. de C.V., podemos ver que al igual que otras empresas el departamento de Recursos Humanos solo tiene funciones de administración de personal (pago de nómina, reclutamiento, selección y contratación de personal), sin hacer referencia ni establecer nuevos contenidos para trabajar y desarrollar las capacidades, habilidades, conocimientos, valores de las personas de forma integral e integrada al sistema de actividades y procesos de la organización.

Es por eso que la propuesta va encaminada principalmente al área de Recursos Humanos y directivos de la empresa Motores México, S.A. de C.V. mediante la implantación de un Modelo de Dirección de Recursos Humanos para el logro de los objetivos en la cual se sugiere el impulso del liderazgo y el desarrollo de habilidades gerenciales por medio de programas de capacitación que permitan mantener una motivación eficiente y una buena comunicación a todos los niveles, así mismo fortaleciendo algunas actividades de administración de Recursos Humanos. Dentro de estos puntos esta implícito crear un ambiente propicio para el autocontrol y la autodirección de los equipos y los individuos, así como para la flexibilidad y adaptación ante constantes cambios que buscan el mejoramiento de la compañía.

4.6.IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.6.1.Impulso de Liderazgo y Comunicación efectiva

Para que Motores México, S.A. de C.V. pueda ser competitiva, debe tener la entrega del personal hacia los objetivos de la misma.

El liderazgo de la gente que direcciona a los empleados constituye un proceso para alcanzar la visión, misión y filosofía de la compañía mediante el involucramiento y desarrollo integral de las personas utilizando al máximo los recursos. Esto implica un intenso compromiso personal y organizacional.

Es necesario que los líderes de la empresa (directores, gerentes y jefes de área) sean capacitados y fortalezcan algunas habilidades para que lleven a la practica algunos aspectos importantes, como:

- a) Tener bien definidas sus metas para poder transmitir las a sus subordinados.
- b) Los líderes de la compañía deben estar a cargo del desarrollo personal de los miembros del equipo y crear un ambiente de trabajo que permita a los individuos aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la productividad.
- c) Aumentar la conciencia de "proceso" y sus efectos en la realización de las tareas de cada trabajador. La efectividad de la compañía depende en gran

parte de la forma en que se manejan los procesos, es necesario proporcionar medios a las personas para que den y reciban información constante sobre la dinámica de los diferentes procesos.

- d) Compartir la información y fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechándolos para el mejoramiento, tanto personal como de procedimientos, etc.
- e) Hacer énfasis en la misión y objetivos a alcanzar, dar oportunidad a los subordinados a preguntar si es que existiera alguna duda al respecto.
- f) Buscar el constante desarrollo del personal para que estos se sientan motivados.
- g) Buscar información y dar la oportunidad a los empleados de dar sus puntos de vista para tomar la mejor decisión en alguna situación que se presente.
- h) Fomentar la comunicación a todos los niveles de acuerdo a las necesidades de cada área.
- i) Mantener informado al personal de cambios que se presenten en la compañía, de lo contrario se producirá una pérdida de confianza, incertidumbre y una baja de la productividad.
- j) El buzón de sugerencias es un medio de comunicación ascendente que puede ser tomado en consideración para detectar necesidades e inquietudes del personal, pero es necesario aclarar que si no se les da continuidad a estas, generará desmotivación en futuras sugerencias.
- k) Los tableros de aviso es otro sistema de comunicación en la empresa en la cual se puede mantener informado al personal de acontecimientos o cambios que se presenten.

- I) Mantener un compromiso con los empleados de Motores México, S.A. de C.V.

4.6.1. Implementación de un sistema de Análisis y Descripción de puestos

Debido a que en la actualidad Motores México, S.A. de C.V. aún no cuenta con un sistema de análisis y descripciones de puesto, es necesario que los directores, gerentes y el área de recursos humanos, promuevan, desarrollen e implanten dicho sistema y que hagan conciencia con el resto de la organización de la importancia y la utilidad de dicho sistema.

Esto ayudará a que la gente que labora actualmente y las personas de nuevo ingreso no se encuentren en un ambiente de desorientación y confusión, por no saber cuales son sus actividades exactas.

Es importante que el área de recursos humanos implemente un cuestionario para el análisis de puestos, dicho cuestionario contendrá información sobre las actividades que realiza cada persona en su puesto, así como aspectos intelectuales y físicos que deberá cubrir la persona para llevar a cabo la función; también cabe mencionar que dentro del análisis de puestos se deberán anotar las condiciones de trabajo en las cuales se desempeñará el trabajador. (Anexo 3)

Una vez que se tiene el análisis de puestos se deberán realizar las descripciones de puestos (Anexo 4) detalladas y completas, listando las tareas del puesto (qué

hace el ocupante), los métodos aplicados para la ejecución de la tarea (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace). Para la realización de las descripciones es posible apoyarse en el análisis de puestos.

Esto permitirá que cada persona conozca perfectamente sus actividades, así como sus responsabilidades y grado de toma de decisiones que puede tener dentro de la compañía.

Se sugieren los siguientes componentes para las descripciones de puesto de la empresa Motores México, S.A. de C.V.: (anexo 4)

1. Datos de identificación del puesto:

- a) Título del puesto
- b) Nombre del titular
- c) Área
- d) Departamento
- e) Firmas del titular, Gerente del área, Visto bueno de Recursos Humanos y Dirección General.

2. Misión del puesto: Propósito básico del puesto, es decir cual es la contribución principal del puesto a la compañía.

3. Entorno Operativo:

- a) Se mencionan principalmente la participación en proyectos o comités internos y externos a la organización, en forma adicional a las responsabilidades del puesto.
- b) En base a qué se desempeñan las funciones del puesto (Instrucciones claras, estándares, programas de trabajo, objetivos a corto plazo, objetivos a mediano plazo y objetivos a largo plazo).

- c) Contactos dentro de la empresa con los que debe tener una relación directa para el cumplimiento de sus objetivos.
- d) Contactos externos a la empresa con los que debe tener una relación directa para el cumplimiento de sus objetivos.
- e) Definir los procesos de los que el empleado es responsable o esta involucrado.

4. Dimensiones: Cifras principalmente económicas, en que el puesto puede influir directa o indirectamente para modificarlas o aprovecharlas mejor, expresadas en moneda nacional y en forma anual.

5. Finalidades: Funciones o actividades específicas dirigidas a producir o lograr determinados resultados, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿QUÉ HACE? ¿PARA QUE LO HACE? Y ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS ESPERADOS?

6. Organigrama: En qué lugar esta ubicado el puesto dentro de la empresa.

7. Perfil: Características de las personas que requiere el puesto

8. Competencias: Habilidades o conductas de las personas

Una vez que se tienen completas las descripciones de puestos de toda la organización se podrá implantar un sistema de valuación de puestos que ayude a definir la posición de los puestos en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Así mismo se podrán estructurar políticas de sueldos para mantener una equidad interna y externa de sueldos.

Se sugiere tomar en cuenta el sistema de Hay Group, ya que es la empresa líder en consultoría en el mundo en cuanto a técnicas para la definición de los puestos y la determinación de su valor relativo.

4.6.2. Selección del personal adecuado

Es muy importante que el personal de Recursos Humanos de Motores México, S.A. de C.V. sepa identificar y atraer al personal indicado a través de un proceso de Reclutamiento y Selección adecuado y que tiene las siguientes ventajas:

- a) Mejor desempeño y productividad en sus actividades.
- b) Menor inversión en inducción y capacitación.
- c) Mayor motivación del personal de nuevo ingreso e identificación con la empresa.
- d) Baja rotación de personal.

Aparentemente el proceso de selección que actualmente maneja Motores México es bueno, pero hay que tomar en cuenta que para poder cubrir un puesto es necesario conocer cuáles son los requerimientos del puesto en cuestión intelectual, física, de experiencia, etc. No basta con establecer requisitos necesarios que ha de tener el candidato para desempeñarse de una manera eficaz en un puesto de trabajo.

Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido, para la persona de recursos humanos de Motores México que realice la selección es importante que conozca el análisis y descripción del puesto para entonces buscar a la persona que cumpla con los requerimientos necesarios para que se pueda desempeñar de la mejor manera en el puesto.

Una vez que la requisición de personal (Anexo 5) llegue al área de recursos humanos para comenzar la búsqueda del candidato, es importante que se consulte el análisis de puesto (Anexo 3) para tener un conocimiento más amplio sobre las características y perfil que el candidato deba tener para cubrir la vacante.

Se sugiere también que para tener una mejor certeza en la elección del candidato, se puede evaluar en base a competencias, debido a que en la actualidad los puestos a cubrir vienen definidos por los superiores en términos de aptitudes, intereses, habilidades, rasgos de personalidad, etc. Una evaluación por

competencias se adentra a los comportamientos claves que se tienen como trabajador en el puesto de trabajo para alcanzar un rendimiento eficiente.

También se sugiere que se realice la elaboración de un reporte de entrevista en la cual se analiza su experiencia, su posición en sus empleos anteriores, competencias o habilidades que el candidato posee, etc. (Anexo 6)

Es indispensable tener un registro de la entrevista para el control de la información del candidato, según los datos obtenidos. En el cual se pueda observar de una manera fácil los datos más importantes de los candidatos.

Hay que tomar en cuenta los conocimientos y aprovechar las diferentes experiencias profesionales para formar a las personas que un futuro puedan dirigir la empresa.

El desarrollo de habilidades apropiadas puede requerir inversiones a largo plazo durante las cuales el personal con destrezas inadecuadas trabajan solo a un nivel modesto o en un campo limitado de actividades a pesar de las grandes expectativas del ambiente externo.

Hay que recordar que cada vez se valoran más las empresas por su capital humano y es misión de la Dirección de Recursos Humanos la mayor satisfacción del mismo.

4.6.3.Inducción del personal de nuevo ingreso

Actualmente la inducción al personal de nuevo ingreso que Motores México otorga a los nuevos empleados, consta de una pequeña platica de la historia de la compañía.

Pero es necesario e importante que desde un principio los nuevos empleados no sólo conozcan la historia de la compañía sino los valores la misión y filosofía de la empresa, así como los objetivos que se pretenden alcanzar, y para eso es necesario darle al nuevo trabajador todas las herramientas y procedimientos necesarios para su buen desempeño.

Con el proceso de inducción se busca ayudar a los nuevos empleados de Motores México a conocerse y auxiliarlos para tener un buen comienzo productivo en sus actividades, establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la empresa, sus políticas y su personal, así como ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una integración completa al equipo de trabajo.

Se sugiere que la inducción de personal de la empresa Motores México, S.A. de C.V., contenga los siguientes puntos que son de vital importancia:

- a) Historia de la compañía.
- b) Visita a la planta, para un conocimiento más amplio sobre el giro de la compañía.
- c) Dar a conocer la Misión, Visión, Filosofía y políticas de la empresa.
- d) Horarios y días de pago, así como prestaciones que tiene el trabajador.
- e) Estructura organizacional, mostrando el lugar que ocupa su puesto en la compañía.
- f) Políticas de personal
- g) Ubicación de servicios: consultorio médico, comedor, departamento de recursos humanos, etc.
- h) Información general, que pueda representar interés para el nuevo empleado.
- i) Y finalmente el nuevo empleado debe conocer la descripción de su puesto para que empiece a conocer cuales son sus actividades a realizar.

Una vez instalada la persona en su puesto es necesario que el jefe inmediato muestre los procedimientos para el desempeño de su trabajo así como los objetivos a los que se quiere llegar.

4.6.4. Evaluar el desempeño de los empleados de Motores México, S.A. de C.V.

Es importante que la gente sea evaluada en su desempeño laboral, debemos recordar que la buena Dirección de Recursos Humanos de la empresa va a estar directamente relacionado con el desarrollo, la lealtad y fidelidad que se logre con el personal.

Un sistema de evaluación del desempeño va a permitir a:

La empresa Motores México, S.A. de C.V.

- a) Establecer un estilo de dirección común.
- b) Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- c) Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- d) Valorar objetivamente las contribuciones individuales de los empleados.
- e) Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- f) Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, la promoción y retribución).

A los evaluadores: (Directores, Gerentes o Jefes de área, incluso al área de Recursos Humanos)

- a) Fomentar la comunicación y cooperación con el empleado.
- b) Dar a conocer a los evaluados cuales son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
- c) Dar información a los empleados sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo.
- d) Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.
- e) Potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con sus colaboradores.

A los evaluados:

- a) Desarrollar la comunicación y el conocimiento con sus jefes.
- b) Tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional.
- c) Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.
- d) Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.

Un proceso completo y correcto de evaluación incluye interacciones informales entre jefes y colaboradores, así como entrevistas personales formales, apoyadas con instrumentos objetivos establecidos por la empresa Motores México, S.A. de C.V.

Por tal motivo se sugiere lo siguiente para las evaluaciones de desempeño de los empleados de Motores México, S.A. de C.V.

- a) Evaluar el desempeño de los empleados cada 6 meses.
- b) Es recomendable utilizar una evaluación por escrito (Anexo 7), donde básicamente se califican algunas competencias del empleados y que son necesarias para el puesto, se anotan los objetivos alcanzados y el porcentaje de objetivos alcanzados para poderla hacer medible.
- c) También se recomienda que cada evaluador (supervisor inmediato) realice una entrevista de análisis de desempeño (Anexo 8) la cual tendrá por objetivo, que el jefe inmediato de a conocer a su subordinado cuales son los objetivos que alcanzo, cuales son sus áreas de mejora en las cuales el empleado tendrá que trabajar para las futuras evaluaciones.
Es importante que en esta parte el empleado pueda decirle al jefe inmediato cuales son los apoyos que necesita para realizar su trabajo de la mejor manera.
- d) Es necesario que se pongan fechas de cumplimiento de los objetivos a evaluar.

e) Por último el área de Recursos Humanos de Motores México, S.A. de C.V. se hará responsable del control de las evaluaciones de cada persona.

4.6.5.Detección de necesidades e implementación de un programa de capacitación eficiente para el personal.

Una vez que ya se evaluó al empleado, se puede definir que existen algunas fallas con su desempeño, lo cual podemos atribuir a la falta de ciertas habilidades.

Por tal motivo es necesario que el área de recursos humanos junto con el gerente o jefe de cada área detecten necesidades para poder capacitar al empleado.(Anexo 9)

No solo es indispensable la capacitación técnica para el desempeño de su trabajo, el empleado debe ser capaz de resolver problemas relacionados con su labor, trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva.

El diagnóstico que se obtenga en la detección de necesidades es con el fin de conocer cuales son las necesidades de capacitación requeridas para la alineación del personal, elevar su desempeño y cumplir los objetivos de Motores México, S.A. de C.V.

Se deberá elaborar un programa de capacitación anual para todos los empleados de la compañía de acuerdo a la detección de necesidades, lo que permitirá mejorar el desempeño de la gente y la actualización de sus conocimientos.

Así mismo se sugiere capacitación a los Gerentes y Jefes de Motores México:

Los Gerentes y jefes de Motores México, S.A. de C.V. son los que van a lograr el efecto deseado en los integrantes del grupo. Por eso es importante que las conductas de los líderes sean las correctas para ejercer un poder de influencia en las personas.

Los Gerentes y Jefes de Motores México tienen que ser capacitadas para tener la capacidad de encaminar a gente hacia el logro de los objetivos. Proporcionar visión a sus seguidores y estimularlos para ejecutar el trabajo requerido y así llegar al objetivo.

Un buen líder puede obtener:

Comunicación, integración y trabajo en equipo, delegación, motivación y reconocimiento, creatividad, capacitación y desarrollo humano, toma de decisiones y liderazgo.

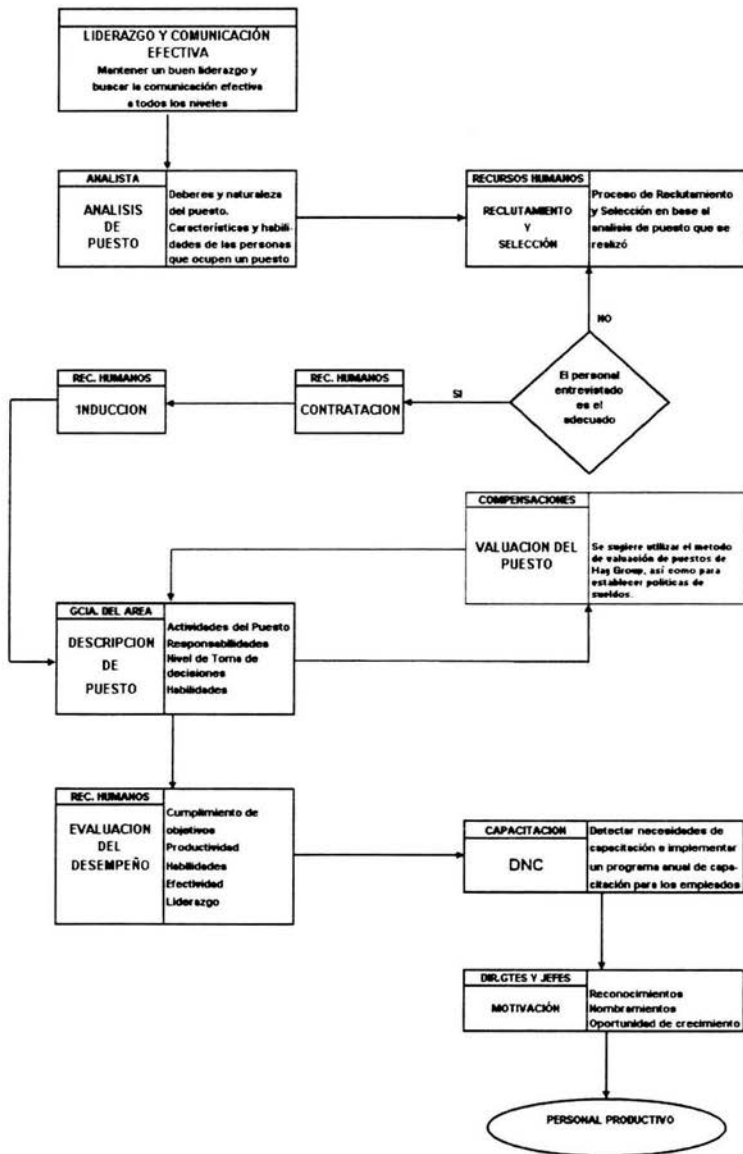
4.6.6.Motivar al personal de Motores México

El logro de objetivos de la empresa Motores México, S.A. de C.V., y el buen desempeño y productividad de sus trabajadores, también dependerá de la motivación que los gerentes o jefes de área den a sus subordinados.

Es necesario que los gerentes o jefes de área tengan la capacidad suficiente de hacer importante y agradable el trabajo a los empleados por medio de:

- a) Una buena comunicación.
- b) Mantener un ambiente de trabajo agradable.
- c) Elogiar el desempeño del trabajador.
- d) Hacer del conocimiento del trabajador problemas y soluciones, haciendo que este participe y se sienta tomado en cuenta para cualquier decisión que involucre su trabajo.
- e) Hacer públicos sus nombramientos.
- f) Mantenerlos seguros en su trabajo, sin amenazas ni temores.
- g) Otorgar capacitación constante.
- h) Desarrollar planes de carrera dentro de la compañía.
- i) Otorgar incentivos por el logro de objetivos.
- j) Compensación

MODELO DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA MOTORES MÉXICO, S.A. DE C.V.



CONCLUSIONES

Con el estudio actual y el análisis detallado de la problemática de la empresa Motores México, S.A. de C.V. llegamos a la conclusión que la implantación de un Modelo de Dirección de Recursos Humanos es necesario para la empresa, ya que pretende ser competitiva y posicionarse en el lugar número uno en la fabricación y venta de Motores eléctricos y equipos de control.

Con la implantación del modelo de Recursos Humanos se dará más fuerza al capital humano logrando así su desarrollo y la productividad de los mismos, cabe mencionar también que la productividad de la gente dependerá del manejo de los líderes de la compañía.

El análisis y descripción de puestos permitirá a los empleados tener un panorama más amplio de lo que es el puesto que ocuparan en la empresa y así poder tener un mejor desempeño. Así mismo permite al área de Recursos Humanos conocer detalladamente las actividades a realizar en el puesto y así la persona encargada de reclutar y seleccionar a la gente tenga la posibilidad de buscarlo de acuerdo al perfil descrito.

Una vez que se encuentra al personal indicado para ocupar un puesto dentro de la empresa Motores México es indispensable que tenga una adecuada inducción que le permita al nuevo empleado integrarse de una manera más rápida al equipo de trabajo.

Es importante capacitar a gente constantemente para lograr que ellos trabajen adecuadamente y mantenerlos actualizados.

La motivación que se da a los empleados de Motores México juega un papel importante en la implementación del modelo, ya que la gente cuando se siente motivada y satisfechos con su trabajo, su desempeño puede ser mayor.

Se cumple el objetivo de acuerdo al planteamiento de la hipótesis

Se muestra el nivel de crecimiento de la empresa desde el momento del inicio de sus operaciones (Anexo 1) a la fecha (Anexo 2), siendo el nivel de ventas completamente satisfactorio (Anexo 10)

Se demuestra la hipótesis ya que en el periodo del 2000, al inicio de sus operaciones de la compañía el índice de rotación era más alto, al igual que ausentismo y baja productividad, como se muestra en la estadística siguiente: (Anexo 11, 12 y 13)

Así mismo la empresa Motores México, S.A. de C.V. con la implementación del Modelo de Dirección de Recursos Humanos se pudo observar que las descripciones de puestos fueron de gran ayuda para que los empleados fueran más productivos en su trabajo, principalmente por que conocen las actividades exactas del puesto, complementándolas también con la capacitación otorgada por

la empresa (Anexo 14) que es lo que impulsa el desarrollo de los trabajadores dentro de la compañía.

ANEXOS

ANEXO 3



MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V. ANÁLISIS DE PUESTOS

I Identificación del Puesto:

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos	DIVISIÓN: Motores Mex
DEPARTAMENTO: Administración y Finanzas	FECHA: Agosto 2002
DEPENDENCIA DIRECTA: Gerente de Administración y Finanzas	

II Identificación de quien responde el cuestionario:

NOMBRE: Karina Anaya González	GRADO:
FECHA DE INGRESO: 18 de Septiembre del 2000	ESCALAFON:

III Descripción Sumaria del Puesto:

- Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una X solo una respuesta)

<input type="checkbox"/>	Directivo de confianza
<input type="checkbox"/>	Directivo de carrera
<input checked="" type="checkbox"/>	Profesional con personal dependiente
<input type="checkbox"/>	Profesional de apoyo
<input type="checkbox"/>	Profesional Asesor
<input type="checkbox"/>	Técnico especializado
<input type="checkbox"/>	Técnico
<input type="checkbox"/>	Nivel de formación básica

ANEXO 3

2. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

TAREA PRINCIPAL	% TIEMPO LABORAL
Supervisión del cálculo de la nómina mensual y semanal	10%
Reclutamiento y selección de personal	50%
Elaboración de reportes psicométricos	20%
Contrataciones	20%

3. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

TAREA SECUNDARIA	% TIEMPO LABORAL
Mantener expedientes del personal actualizados	30%
Prestamos al Fondo de Ahorro	30%
Reuniones semanales con el sindicato	30%

4. ¿Cuales son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo?.
¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

RESPONSABILIDAD	PESO RELATIVO	
	PRIMARIO	SECUNDARIO
Responsabilidad sobre bienes		x
Uso de materiales.		x
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	x	
Supervisión del trabajo de otras personas	x	
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	x	
Responsabilidad de manejo de información	x	
Responsabilidad en relaciones públicas	x	
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	x	

ANEXO 3

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?.

CARACTERÍSTICA	NO NECESARIA	DESEABLE	ESENCIAL
Agudeza visual		x	
Agudeza auditiva		x	
Capacidad táctil			x
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva			x
Coordinación tacto visual			x
Coordinación general			x
Iniciativa			x
Creatividad			x
Capacidad de juicio			x
Atención			x
Comprensión de lectura		x	
Cálculo		x	
Redacción			x
Nivel Académico			x
Trabajo de equipo			x
Liderazgo			x
Sociabilidad			x
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x
Minuciosidad		x	

ANEXO 3

6. ¿Cuales de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (marque con una X sólo en aquellas tareas que usted realiza).

TAREAS	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			
	Muy poco	Poco	Casi el promedio	Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.		x		
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.			x	
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.	x			
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.	x			
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.			x	
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				x
Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.			x	
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.			x	
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.			x	
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				x

7. Respecto a la comunicación que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1 : Muy bajo
2 : Bajo
3 : Promedio
4 : Alto
5 : Extremo

ANEXO 3

Comunicación Escrita:

Código	Tareas
2	Escribir (Escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

Comunicación Oral:

Código	Tareas
5	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales, financieros, etc.)
4	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
3	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
2	Instruir (Impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
5	Entrevistar (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización)
2	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
2	Discurso Público (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un público relativamente numeroso).

8. Anotar los departamentos o dependencias con los que se relaciona el titular del puesto.

INTERNAMENTE	EXTERNAMENTE
Toda la empresa	Bolsas de trabajo de Escuelas
	IMSS e INFONAVIT
	Diferentes empresas en juntas de intercambio

ANEXO 3

9. Condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto (Marcar con una x las condiciones que considere)

TRABAJA EN:	OCASIONAL	PERMANENTE
Oficina		x
Planta		
Bodega		
Taller		
Intemperie		
EXPUESTO A:		
Calor ambiental		
Frio ambiental		
Temperatura adecuada		x
Cambios Bruscos de temperatura		
Humedad ambiental		
Ambiente Seco		
Necesidad de mojarse		
Polvo		
Suciedad		
Ruido		
Vibraciones		
Emanaciones tóxicas		
Ventilación adecuada		
Mala Iluminación		
Materiales explosivos		
Otros:		

10. Condiciones de riesgos (Marque con una x si considera algún riesgo de trabajo)

	NO	SI
De enfermedad profesional	x	
De accidente de trabajo	x	
¿Cuáles?		

11. Especificar los conocimientos y experiencia que requiere el puesto

	Especifique
Idiomas	
x Estudios de:	L.A.E./L.R.I./C.P.
x Manejo de PC (Paquetería)	Word, Excell, NOI,SUA
x Experiencia en:	Recursos Humanos
Otros:	

ANEXO 4



MOTORES MÉXICO, S.A. de C.V.

CODIGO DEL PUESTO: -	DESCRIPCION DE PUESTO	PAGINA 1	
TITULO DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos		NOMBRE DEL TITULAR: Karina Anaya González	
AREA Administración y Finanzas		DEPARTAMENTO Recursos Humanos	
Revisó y Autorizó		Visto Bueno	
Titular	Gerente de Área	Recursos Humanos	Dirección General

II.- MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar el área de Recursos Humanos en cuanto a proceso de reclutamiento y selección, capacitación, nóminas, actividades inherentes al área para el buen funcionamiento y administración del recurso humano de la empresa.

III.- ENTORNO OPERATIVO

El titular realiza sus funciones de acuerdo a políticas claramente definidas.

El titular realiza sus funciones de acuerdo a objetivos a corto y mediano plazo.

El titular está relacionado con grupos de intercambio con diferentes empresas y ferias de empleo (intercambio de cartera)

El titular se relaciona internamente con:

- Atención a todo el personal en general para asesorías, apoyo y atención.
- Gerencia de Administración y Finanzas para establecer planes de trabajo a corto y largo plazo.
- Tesorería para la elaboración de cheques y transferencias de la nómina.
- Contabilidad para verificar que los asientos contables de la nómina y de los impuestos sean los correctos como confrontar cifras mensuales.

El titular se relaciona externamente con:

- Instituciones educativas para el apoyo a estudiantes para realizar su servicio social y prácticas profesionales dentro de la compañía. Así como la consulta de Bolsa de Trabajo.
- Diferentes empresas para el intercambio de cartera.
- Instituciones de Consultoría y Capacitación para coordinar cursos de capacitación interna y externa.
- IMSS e INFONAVIT para pagos, aclaraciones y movimientos.
- Sindicato CTM 4ta. Sección en reuniones semanales para intercambiar puntos de vista y tener un ambiente laboral.

ANEXO 4



MOTORES MÉXICO, S.A. de C.V.

CODIGO DEL PUESTO:	DESCRIPCION DE PUESTO	PAGINA 2
TITULO DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos		NOMBRE DEL TITULAR: Karina Anaya González
AREA Administración y Finanzas		DEPARTAMENTO Recursos Humanos

El titular es responsable de:

- Supervisión del calculo de la nómina semanal y mensual
- Supervisión del calculo de los pagos al IMSS e INFONAVIT
- Control de expedientes de personal sindicalizados y empleados de confianza
- Proceso de Reclutamiento y selección (Búsqueda de candidatos que cubran el perfil requerido, entrevista inicial y profunda, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas)
- Elaboración de reportes psicométricos
- Contratación de personal
- Control de los contratos eventuales y envío de avisos de vencimientos de los mismos a los gerentes de cada área.
- Inducción al personal de nuevo ingreso.
- Aplicación de cuestionarios de Recursos Humanos para mantener información personal actualizada y de formación académica así como cursos que haya tomado el empleado para su superación profesional.
- Coordinar los prestamos del Fondo de Ahorro a los empleados.
- Coordinar la entrega del Fondo de Ahorro a los empleados.

IV.- DIMENSIONES

	Monto en millones de pesos
Volumen de Ventas.	
Presupuesto Operativo.	
Activos a su cargo.	
Monto máximo que puede autorizar	
Otros:	
Personal subordinado directo a su cargo.	1
Personal subordinado indirecto a su cargo.	
Otros:	

V.- FINALIDADES

1. Junto con la Gerencia de Administración y finanzas se trazan planes a corto y largo plazo con fechas establecidas dentro de los cuales se realizan proyectos de mejora para el área de Recursos Humanos
2. Llevar acabo de una manera eficaz el sistema de reclutamiento y selección para la adecuada búsqueda de candidatos.
3. Planeación e implementación de programas de Capacitación para el personal para un mejor desempeño dentro del trabajo.
4. Verificación de la elaboración de nóminas semanales y mensuales para el oportuno pago de las mismas
5. Control de los prestamos al Fondo de Ahorro.
6. Coordinar los pagos a IMSS e INFONAVIT para el pago oportuno en las fechas establecidas.
7. Contrataciones.

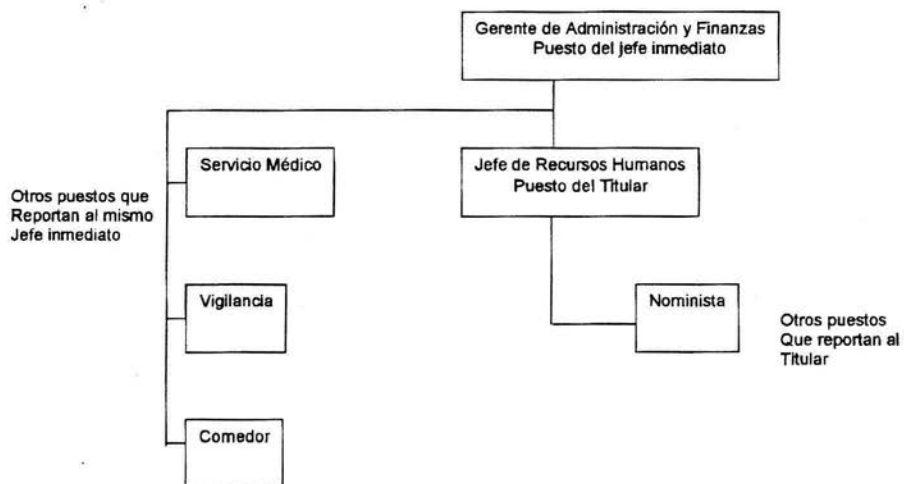
ANEXO 4



MOTORES MÉXICO, S.A. de C.V.

CODIGO DEL PUESTO:	DESCRIPCION DE PUESTO	PAGINA 3
TITULO DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos		NOMBRE DEL TITULAR: Karina Anaya González
AREA Administración y Finanzas		DEPARTAMENTO Recursos Humanos

VI.- ORGANIGRAMA



ANEXO 4



MOTORES MÉXICO, S.A. de C.V.

CODIGO DEL PUESTO:	DESCRIPCION DE PUESTO	PAGINA 4
TITULO DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos		NOMBRE DEL TITULAR: Karina Anaya González
AREA Administración y Finanzas		DEPARTAMENTO Recursos Humanos

VII.- PERFIL

1. Características Personales

Edad de:	25	a	35	Años
----------	----	---	----	------

2.- Nivel académico o escolaridad

Nivel	Especialidad	Carrera	Titulado (a)
Preparatoria			
Técnico			
Licenciatura		L.A.E./ L.R.I./ C.P.	Si
Maestría			
Doctorado			

3.- Áreas y/o conocimientos técnicos.

Área - Conocimiento técnico	Años de experiencia	Área - Conocimiento técnico	Años de experiencia
1.-Ley Federal del trabajo	<3	6.-Aplicación de pruebas psicométricas	<3
2.-Ley del IMSS	<3	7.-Interpretación y análisis de pruebas psicométricas	<3
3.- Ley de ISR	<3	8.-Entrevista inicial y profunda	<3
4.-Ley del SAR	<3	9.-Detección de necesidades	<3
5.-Ley del INFONAVIT	<3	10.-Programas de capacitación	<3

4. Equipo y Programas de Cómputo

Equipo y Programa	Sí	No	Equipo y programa	Sí	No
Word	X				
Excel	X				
Power Point	X				
NOI	X				
SUA	X				

5. Otros requerimientos del puesto

Requerimientos	Sí	No	%
Requiere viajar		X	
Contacto con personal interno	X		100%
Contacto con personal externo a Motores México	X		80%
Inglés (hablar, leer, escribir)		X	
Otros:			

ANEXO 4



MOTORES MÉXICO, S.A. de C.V.

CODIGO DEL PUESTO: -	DESCRIPCION DE PUESTO	PAGINA 5
TITULO DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos		NOMBRE DEL TITULAR: Karina Anaya González
AREA Administración y Finanzas		DEPARTAMENTO Recursos Humanos

VIII.- COMPETENCIAS

1.- Habilidades, características o conductas que debe tener

Competencias	Alto	Medio	Básico	No necesario	
Habilidad de supervisión					
Comunicación					
Capacidad de análisis					
Toma de decisiones					
Organización					
Delegación					
Control					
Habilidad para desarrollo personal					
Actitud					
Seguridad de si mismo					
Liderazgo					
Adaptabilidad					
Criterio					
Persistencia					
Iniciativa					
Creatividad					

ANEXO 5



MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Datos del área solicitante

Nombre: Karina Anaya González	Ubicación: México
CC: 4034	Ext. 1120
Departamento: Recursos Humanos	Puesto: Jefe de Recursos Humanos

Perfil del puesto a cubrir

Nombre del Puesto: Nominista	C.C.: 4034
Gerencia: Administración y Finanzas	Ubicación:
Plaza de nueva creación: No	Presupuestado: Si
Sueldo sugerido: \$ 8,000.00	Motivo:
Número de vacantes: 1	Sindicalizado: No
Persona a sustituir: Juan Carlos Zamora Ortiz	
Puesto: Nominista	Fecha de baja: 30 de Julio 2003
Justificación: Renuncia Voluntaria	
Horario y turno: Lunes a Viernes 8:30 a 17:30 hrs	Automóvil asignado: No
Bono anual por puesto: No	Candidato:
Contratación: Planta	Meses:
Candidato propuesto:	

Perfil del Candidato

Características personales y/o conocimientos especiales	
Experiencia: 3 Años manejando nómina	
Experiencia específica requerida: Elaboración de nómina y conocimientos de obligaciones patronales.	
<p>a) Conocimientos especiales: Manejo de sistema NOI y SUA.</p> <p>b) Funciones y responsabilidades del puesto: Elaboración de nómina de empleados de confianza y sindicalizados, así como realizar pagos oportunos a IMSS e INFONAVIT.</p> <p>c) Características personales (Habilidades y Aptitudes): Iniciativa, trato agradable, organizado, analítico y facilidad para negociar.</p>	
Sexo: Indistinto	Edad (años): Min 27 Máx 35 años
Estado civil: Indistinto	Disponibilidad para cambio de residencia: No
Disponibilidad para viajar: porcentaje % : No	
Idiomas(s) requiendo(s): Ninguno	
Escolaridad:	
Descripción: Lic. Contabilidad	
Posgrado: No	
Descripción:	

Autorizaciones

Solicitante Nombre: Karina Anaya González Fecha: 30-Julio-2003	Gte. De Administración y Finanzas Nombre: Rodrigo Carmona Cruz Fecha: 30-Julio-2003	Recursos Humanos Nombre: Karina Anaya González Fecha: 30-Julio-2003
--	---	---

ANEXO 6

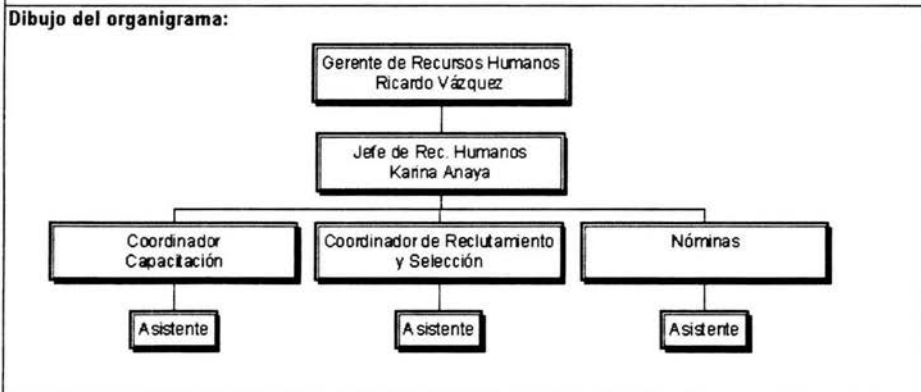


MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

REPORTE DE ENTREVISTA

Entrevistado: <u>Karina Anaya González</u>	
Puesto: <u>Jefe de Recursos Humanos</u>	
Edad: <u>27 años</u>	Edo. Civil: <u>Casada</u>

Trabajo actual o último:	
Empresa: <u>Kater de México, S.A. De C.V.</u>	Giro: <u>Metalmecánica</u>
Número de epleados: <u>400 personas</u>	Ubicación: <u>Naucalpan</u>
Reporta a: <u>Lic. Mario Salinas Rosas</u>	Puesto: <u>Gte. De Recursos Humanos</u>
Descripción de actividades: <u>Coordinar todas las actividades relacionadas al área de Recursos Humanos, tales como: Nóminas, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Seguridad Industrial</u>	



Responsabilidades del cargo: <u>Coordinar que el pago de nómina sea puntual, reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para cubrir las vacantes de la empresa, elaborar detección de necesidades y programar cursos de capacitación continua</u>

ANEXO 6

Características del entorno social: (Relación laboral)	
Jefe:	<u>Muy buena comunicación para mantenerlo informado de todo lo que ocurra</u>
Colegas	<u>Mantengo buena comunicación con ellos, para estar informada de las necesidades del personal</u>
Subordinados:	<u>Trabajo en equipo y comunicación constante</u>
Clientes	<u>Trato con toda la gente de la compañía</u>
Proveedores:	_____

Educación:			
Bachillerato o preparatoria: <u>Colegio de Ciencias y Humanidades</u>			
Licenciatura: <u>Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan (Lic.en Administración)</u>			
Posgrados: <u>Dirección de Recursos Humanos</u>			
Conocimientos especiales: <u>Manejo de Pruebas psicométricas</u>			
Manejo de PC: <u>Word, Excell, Power Poin, SUA, NOI</u>			
Idiomas	Lee	Escribe	Habla
Inglés	80%	80%	80%
Franco			
Portugués:			
Otro:			

ANEXO 6

Disponibilidad para viajar: <u> Si </u>
Disponibilidad para mudarse: <u> Si </u>
Presentación general: <u> Muy buena </u>
Expresión verbal: <u> Excelente </u>

Evaluación de competencias:					
Competencias	Requeridas por el perfil	A	M	B	NR
Adaptación	A	X			
Flexibilidad	A	X			
Organización					
Comunicación	A	X			
Iniciativa	A	X			
Capacidad de aprendizaje					
Dinamismo	A		X		
Colaboración					
Trabajo en equipo	A	X			
Confiabilidad					
Franqueza					
Habilidad analítica	A	X			
Liderazgo	A	X			
Empowerment					
Compromiso	A	X			
Productividad					
Responsabilidad	A	X			
Toma de decisiones	A		X		
Manejo de conflictos	A	X			
Tolerancia a la presión	A	X			
Visión	A	X			

ANEXO 6

Por que quiere cambiar o ingresar a esta empresa?			
Economía	<input type="checkbox"/>	Problemas con el jefe	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de carrera	<input checked="" type="checkbox"/>	La empresa cambia su domicilio	<input type="checkbox"/>
Tipo de empresa	<input type="checkbox"/>	Excesivos viajes	<input type="checkbox"/>
Esta sin trabajo	<input type="checkbox"/>	No busca trabajo	<input type="checkbox"/>
Teme quedarse sin trabajo	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
Comentarios: <u>Busca superación personal y económica</u>			

Disponibilidad para el cambio	<u>En el momento que lo soliciten</u>
Remuneración actual:	<u>\$13,500.00</u>
Salario mensual bruto:	<u>\$9,800.00</u>
Prestaciones:	<u>De ley más 13% Fondo de Ahorro, 10% Vales despensa, Seguro de Vida</u>
Auto:	<u>No</u>
Otro:	<u>No</u>
Pretenciones económicas actuales:	<u>\$17,000.00</u>

Plan de carrera:	Personal	<input type="checkbox"/>	En la organización	<input checked="" type="checkbox"/>
En <u>3</u> años	<u>Posible Gerente de Recursos Humanos</u>			
En _____ años	_____			
En _____ años	_____			

ANEXO 6

Conclusiones: Buen candidato, con amplias posibilidades de desarrollo

Entrevisto:

C.P. Ricardo Vázquez Ortiz
Gerente de Recursos Humanos

Fecha: 23 de Mayo del 2003

ANEXO 7



MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

CENTRO DE COSTOS

2540

NIVEL DE APLICACIÓN: Ejecutivos y Empleados

NOMBRE: RAQUEL ROMERO MENDOZA		NO. DE NOMINA: 3020
PUESTO: ANALISTA DE CREDITO Y COBRANZA		FECHA INGRESO AL PUESTO (DD/MM/AA) 01-feb-01
DEPARTAMENTO: ADMINISTRACION Y FINANZAS	EMPRESA Y/O UNIDAD ORGANIZACIONAL: MOTORES MÉXICO	
REPORTA A: NOMBRE RODRIGO CARMONA CRUZ PUESTO GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	PERIODO DE EVALUACION ENE-JUN 2003	
¿COMENZO EL AÑO EN ESTE PUESTO? <input checked="" type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO		
EN EL CASO DE HABER CONTESTADO NO REPORTABA A: NOMBRE _____ PUESTO _____		DEPARTAMENTO _____ EMPRESA _____

DETERMINACION DE OBJETIVOS			FECHA DD - MMM - AA
Vo. Bo. DEL OCUPANTE	Vo. Bo. DEL SUPERIOR INMEDIATO	Vo. Bo. DIRECTOR DEL AREA	15-ene-03
EVALUACION SEMESTRAL			FECHA DD - MMM - AA
Vo. Bo. DEL OCUPANTE	Vo. Bo. DEL SUPERIOR INMEDIATO	Vo. Bo. DIRECTOR DEL AREA	30-jun-03
EVALUACION FINAL			FECHA DD - MMM - AA
Vo. Bo. DEL OCUPANTE	Vo. Bo. DEL SUPERIOR INMEDIATO	Vo. Bo. DIRECTOR DEL AREA	_____

El desarrollo y elaboración de la Evaluación de desempeño debe estar basada en la planeación de los negocios y está diseñada para apoyar la medición del desempeño individual de una manera objetiva y cuantificable.

La Evaluación del desempeño se utilizará en los procesos de: Planeación de Personal, Compensación y Desarrollo de Personal.

SECCIÓN I OBJETIVOS: Los objetivos deberán estar alineados con los objetivos estratégicos del negocio/del jefe inmediato, poniendo énfasis en la unidad de medida de cada uno de ellos en calidad, cantidad, tiempo y costo, así como la contribución al departamento.

SECCIÓN II CAPACIDADES: Esta sección busca evaluar las capacidades y/o habilidades del evaluado que contribuyen a logro de sus objetivos.

SECCIÓN III PLAN DE DESARROLLO: El propósito específico de esta sección es evaluar el grado de desarrollo profesional y humano requiendo para la consecución exitosa de los objetivos.

ASPECTOS RELEVANTES DEL PROCESO

PONDERACION: La evaluación de desempeño considera en cada una de sus partes las siguientes ponderaciones: Sección I Objetivos 80%, Sección II Capacidades 10% y Sección III Planes de Desarrollo 10%

EVALUACIÓN: La evaluación de cada uno de los objetivos deberá apegarse a los criterios enunciados en la escala de desempeño señalada al pie de la página de la Sección I, expresando en números enteros entre 0 y 5. La Evaluación de desempeño que aparece en la parte superior de esta hoja, es la suma de los resultados ponderados de cada uno de los objetivos, considerando la evaluación correspondiente, misma que deberá compartirse con el ocupante. El proceso recomienda la revisión mensual, semestral y anual de los objetivos.

ANEXO 7

Objetivo Número: 1 de 5		Nombre: RAQUEL ROMERO MENDOZA				
OBJETIVO ESPECIFICO DEL EVALUADO: Se redujo la cartera de cobranza en un 10% durante los meses de Enero a Junio del 2003						
CUANTIFICACION DEL OBJETIVO: Con el fin de evitar la subjetividad en la evaluación, favor de detallar la meta específica del objetivo de acuerdo al nivel ó cumplimiento del mismo.						
Unidad de Medida <small>(Unidad de referencia sobre la que se establece el avance del objetivo)</small>	Resultado Año Anterior	GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO <small>(Expresado en términos de Criterios de Evaluación)</small>				
		MARGINAL 1	ACEPTABLE 2	SATISFACTORIO 3	SOBRESALIENTE 4	EXCELENTE 5
Se redujo la cartera			95%			
Fecha de Inicio / Término (D/M/A): 01/01/03 30/06/03						
RESULTADO OBTENIDO: (Expresarlo Cuantitativamente y/o cualitativamente)						
Fuente de Referencia:						
Alcance del Objetivo: Area <input type="radio"/> Planta <input type="radio"/> Area Operativa <input type="radio"/> Todo: <input type="radio"/>						
FECHA REAL DE TERMINACION:(D/M/M/AA)		PONDERACION %:		EVALUACION FINAL (0 - 5):		RESULTADO PONDERADO
30-jun-03		70%		2		1,4
CRITERIOS DE EVALUACION:	0 INACEPTABLE <small>No alcanzó el resultado mínimo establecido para el objetivo. Requiere atención inmediata.</small>	1 MARGINAL <small>Alcanzó el resultado mínimo admisible para el objetivo. Requiere revisión trimestral.</small>	2 ACEPTABLE <small>Cumplió cercanamente los resultados negociados en el objetivo.</small>	3 SATISFACTORIO <small>Cumplió <u>cercanamente</u> los resultados negociados en el objetivo.</small>	4 SOBRESALIENTE <small>Superó los resultados establecidos en el objetivo.</small>	5 EXCELENTE <small>Excedió notablemente los resultados establecidos en el objetivo.</small>
	Sugerido PADI: Menor a 80% de logro + 80 y 85% de logro + 85 y 90% de logro + 95 y 100% de logro + 105 y 110% de logro Mayor a 110% de logro					

Objetivo Número: 2 de 5		Nombre: RAQUEL ROMERO MENDOZA				
OBJETIVO ESPECIFICO DEL EVALUADO: Reportes al día de ingresos						
CUANTIFICACION DEL OBJETIVO: Con el fin de evitar la subjetividad en la evaluación, favor de detallar la meta específica del objetivo de acuerdo al nivel ó cumplimiento del mismo.						
Unidad de Medida <small>(Unidad de referencia sobre la que se establece el avance del objetivo)</small>	Resultado Año Anterior	GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO <small>(Expresado en términos de Criterios de Evaluación)</small>				
		MARGINAL 1	ACEPTABLE 2	SATISFACTORIO 3	SOBRESALIENTE 4	EXCELENTE 5
Reportes al día de ingresos				100%		
Fecha de Inicio / Término (D/M/A): 01/01/03 30/06/03						
RESULTADO OBTENIDO: (Expresarlo Cuantitativamente y/o cualitativamente)						
Fuente de Referencia:						
Alcance del Objetivo: Area <input checked="" type="radio"/> Planta <input type="radio"/> Area Operativa <input type="radio"/> Todo: <input type="radio"/>						
FECHA REAL DE TERMINACION:(D/M/M/AA)		PONDERACION %:		EVALUACION FINAL (0 - 5):		RESULTADO PONDERADO
10-oct-00		30%		3		0,9
CRITERIOS DE EVALUACION:	0 INACEPTABLE <small>No alcanzó el resultado mínimo establecido para el objetivo. Requiere atención inmediata.</small>	1 MARGINAL <small>Alcanzó el resultado mínimo admisible para el objetivo. Requiere revisión trimestral.</small>	2 ACEPTABLE <small>Cumplió cercanamente los resultados negociados en el objetivo.</small>	3 SATISFACTORIO <small>Cumplió <u>cercanamente</u> los resultados negociados en el objetivo.</small>	4 SOBRESALIENTE <small>Superó los resultados establecidos en el objetivo.</small>	5 EXCELENTE <small>Excedió notablemente los resultados establecidos en el objetivo.</small>
	Sugerido PADI: Menor a 80% de logro + 80 y 85% de logro + 85 y 90% de logro + 95 y 100% de logro + 105 y 110% de logro Mayor a 110% de logro					

ANEXO 7

NOMBRE RAQUEL ROMERO MENDOZA	NO. DE NOMINA 3020
TITULO DEL PUESTO: ANALISTA DE CREDITO Y COBRANZA	PERIODO DE EVALUACION ENE-JUN 2003

II. CAPACIDADES

CAPACIDADES	EVALUACION FINAL
1. SERVICIO AL CLIENTE	3
2. EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA	2
3. TRABAJO EN EQUIPO	3
4. LIDERAZGO	3
5. CREATIVIDAD E INNOVACION	3
6. TOMA DE DECISIONES BASADAS EN DATOS	3
EVALUACION GLOBAL:	2.8

INSTRUCCION: Marcar solo con una "X" (Mayúscula) la casilla de calificación. En caso de marcar casillas diferentes al 2 y 3 explicar la razón que justifique la evaluación en el espacio correspondiente.

1. SERVICIO AL CLIENTE: Obtención de resultados a través del enfoque en la satisfacción de clientes internos y externos.

		Responde a las solicitudes de sus clientes a tiempo. Demuestra un entendimiento de las operaciones de sus clientes, anticipándose a las necesidades de éstos. Mantiene a sus clientes informados, busca y acepta la retroalimentación transformándola en acciones.			
0 INACEPTABLE	1 MARGINAL	2 ACEPTABLE	3 SATISFATORIO	4 SOBRESALIENTE	5 EXCELENTE
			X		

2. EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA: Capacidad de conjugar los objetivos estratégicos y operativos de su función, conduciéndolos a la operación exitosa de los procesos.

		Desarrolla, documenta, opera y comunica de manera exitosa los procesos a su cargo, manejando la gente para alcanzar los resultados deseados. Establece medidas y puntos clave para sus objetivos estratégicos y operativos, cumpliendo con la calendarización fijada.			
0 INACEPTABLE	1 MARGINAL	2 ACEPTABLE	3 SATISFATORIO	4 SOBRESALIENTE	5 EXCELENTE
		X			

3. TRABAJO EN EQUIPO: Grado en el que el evaluado fomenta la participación y el involucramiento propio, y de todo el personal, en acciones en conjunto para mejorar los resultados.

		Trabaja bien con otras organizaciones y departamentos, compartiendo recursos y coordinando planes y esfuerzos para alcanzar los máximos resultados. Subordina sus propias necesidades a las necesidades de los integrantes del equipo. Promueve la participación e involucramiento de otros en las actividades propias de su responsabilidad.			
0 INACEPTABLE	1 MARGINAL	2 ACEPTABLE	3 SATISFATORIO	4 SOBRESALIENTE	5 EXCELENTE
			X		

4. LIDERAZGO: Se refiere al requerimiento de mantener un enfoque práctico hacia los resultados así como una visión de largo plazo, motivando a las personas para obtener los resultados y orientarse a dicha visión.

		Ejerce su influencia en otros para producir resultados. Actúa de manera consistente con lo que propone. Desarrolla perspectivas a largo plazo y demuestra un entendimiento de la Misión y Visión de la organización, persuadiendo a actuar acorde a éstas. Involucra a la gente, inspira confianza y es promotor del cambio.			
0 INACEPTABLE	1 MARGINAL	2 ACEPTABLE	3 SATISFATORIO	4 SOBRESALIENTE	5 EXCELENTE
			X		

ANEXO 7

5. CREATIVIDAD E INNOVACION: Necesidad de modificar continuamente los puntos de vista, formulando nuevos enfoques para eficientar tareas y resolver problemas en respuesta a las condiciones cambiantes del entorno.

		Ajusta sus prioridades rápidamente para responder a las circunstancias del entorno y para que no se afecte su desempeño. Es creativo e innovador y apoya a otros en la promoción del cambio, impulsándolos a ser originales. Alcanza resultados para los negocios aplicando nuevos procesos / productos / enfoques / métodos.				
0 INACEPTABLE	1 MARGINAL	2 ACEPTABLE	3 SATISFACTORIO	4 SOBRESALIENTE	5 EXCELENTE	
			X			

6. TOMA DE DECISIONES BASADA EN DATOS: Utilización de datos e información como elemento central para la toma de decisiones.

		Reconoce los problemas, identificando la necesidad de resolverlos y manejándolos de una manera eficiente y con la rapidez necesaria. Utiliza la información requerida para resolver problemas, busca la ayuda de otros siendo capaz de considerar todas las opciones y seleccionar la alternativa más efectiva.				
0 INACEPTABLE	1 MARGINAL	2 ACEPTABLE	3 SATISFACTORIO	4 SOBRESALIENTE	5 EXCELENTE	
			X			

NOMBRE Y FIRMA DEL SUPERIOR INMEDIATO

ANEXO 7

Sección III. PLANES DE DESARROLLO:

	Ponderación	Fecha		Evaluación Final de cada Plan de Desarrollo (De 0 A 5)
		Inicio	Término	
LA COBRANZA EFECTIVA	100%			5
NOTA: Elaborar diagnóstico detallado en el anexo de Desarrollo.	$\Sigma =$ 100%	TOTAL :		5.00

CRITERIOS DE EVALUACION :

Para el caso de existir Calificación en el Programa:

EVALUACION FINAL :					
Sección I :	<input type="text" value="2.30"/>	Sección II :	<input type="text" value="2.80"/>	Sección III :	<input type="text" value="5.00"/>
(80 %)		(10 %)		(10 %)	TOTAL : <input type="text" value="2.62"/>

ANEXO 8



MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

ENTREVISTA DE ANALISIS DE DESEMPEÑO

Motivo de la entrevista: (Señale con una X)			
<input checked="" type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Seguimiento	<input type="checkbox"/> Extraordinaria	
Nombre del empleado: Raquel Romero Mendoza		Numero de empleado: 3020	
Departamento: Crédito y Cobranza		Centro de costos: 2540	
Puesto: Analista de Crédito y Cobranza			
Fecha de entrevista:	30 de Junio del 2003	Fecha de entrevista anterior:	30 de Diciembre del 2002
1. Analicemos en cuáles procesos usted obtiene buenos resultados (trate de hacer cuantificables los resultados en términos de calidad, oportunidad y costo).			
Se redujo la cartera de cobranza en un 10% durante los meses de Enero a Junio del 2003			
2. Ahora voy a comentar mi opinión sobre algunos procesos en los que usted logra buenos resultados y en cuales podemos establecer acuerdos (metas y objetivos) para mejorarlos (trate de hacer cuantificables los resultados esperados en términos de calidad, oportunidad y costo).			
Proceso	Resultado actual	Resultado esperado	Fecha de revisión
Reporte de Ingresos	Necesita mejorar	Satisfactorio	25 de Junio del 2003
Integración de anticipos	Satisfactorio	Satisfactorio	25 de Junio del 2003
Altas de clientes	Satisfactorio	Satisfactorio	25 de Junio del 2003
Depuración de cartera	Necesita mejorar	Satisfactorio	25 de Junio del 2003
3. Ahora, acordemos que puedo hacer yo como jefe para que usted logre los resultados que esperamos.			
Apoyo en la cobranza a clientes morosos			
Juntas mensuales par comunicar los avances			
Firma del empleado		Firma del jefe inmediato	

ANEXO 9



MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Detección de Necesidades de Capacitación

Area: **Ingeniería**

Fecha: Junio, 2003

Tipo de cursos: **Habilidades**

Nombre	Puesto	CURSOS						
		Comunicación efectiva	El líder en equipo	Trabajo en equipo	Estrategias de Motivación	Toma de decisiones		
Rolando Zamora Guerrero	Gerente de Ingeniería	X	X		X	X		
Carlos Rodríguez Martínez	Jefe de Ing. De Procesos	X	X	X	X			
Manuel Cazares Villanueva	Ingeniero Sr	X		X				
Ismael Pérez Salinas	Ingeniero Sr	X		X				
Ramiro Davalos Olivar	Ingeniero Jr	X		X				
Rafael Rodríguez Hernández	Ingeniero Jr	X		X				
Ricardo Sandoval Pérez	Técnico eléctrico	X		X				

Gerente de Área

Recursos Humanos

ANEXO 9



MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Detección de Necesidades de Capacitación

Area: Ingenieria

Fecha: Junio, 2003

Tipo de cursos: Técnico

Nombre	Puesto	CURSOS							
		Diseño de nuevos productos	Diseño mecánico	Dibujo Industrial	Ingeniería aplicada	Cadkey	Autocad		
Rolando Zamora Guerrero	Gerente de Ingenieria	X	X						
Carlos Rodriguez Martinez	Jefe de Ing. De Procesos	X	X		X				
Manuel Cazares Villanueva	Ingeniero Sr.	X	X	X					
Ismael Perez Salinas	Ingeniero Sr.	X		X					
Ramiro Davalos Olvar	Ingeniero Jr.			X		X	X		
Rafael Rodriguez Hernández	Ingeniero Jr.			X		X	X		
Ricardo Sandoval Perez	Técnico eléctrico		X	X		X	X		

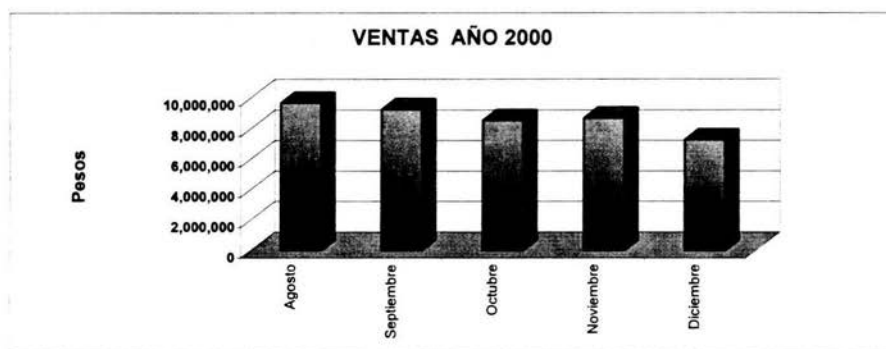
Gerente de Area

Recursos Humanos

ANEXO 10

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

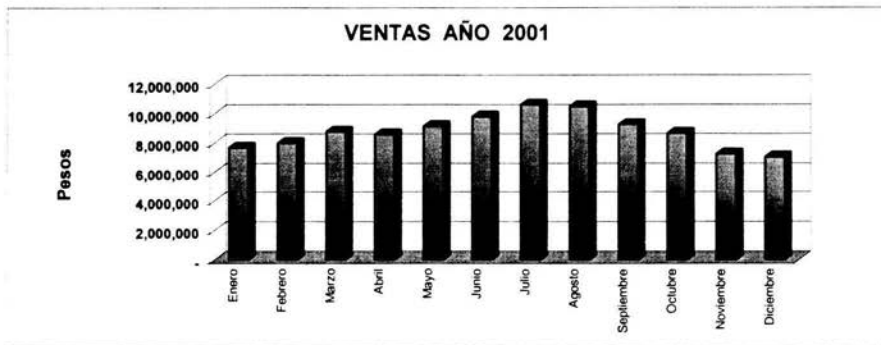
Mes	Ventas
Agosto	\$9,654,322
Septiembre	\$9,235,465
Octubre	\$8,514,334
Noviembre	\$8,664,774
Diciembre	\$7,254,975
Año 2000	\$43,323,870



ANEXO 10

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

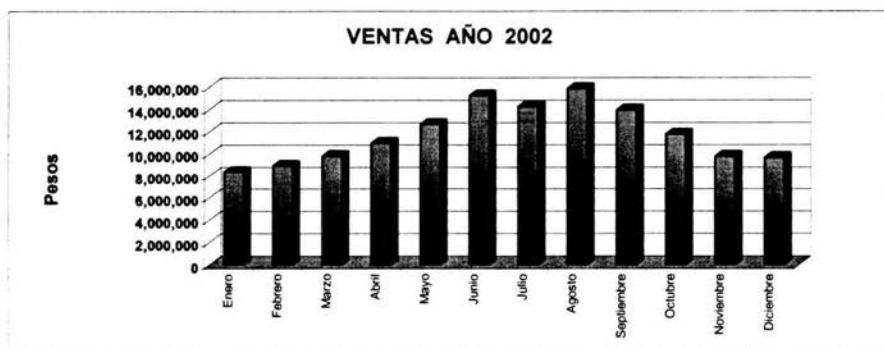
Mes	Ventas
Enero	\$7,657,895
Febrero	\$7,965,775
Marzo	\$8,748,500
Abril	\$8,556,930
Mayo	\$9,123,456
Junio	\$9,778,432
Julio	\$10,579,544
Agosto	\$10,465,878
Septiembre	\$9,234,595
Octubre	\$8,632,440
Noviembre	\$7,214,500
Diciembre	\$7,024,056
Año 2001	\$104,982,001



ANEXO 10

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

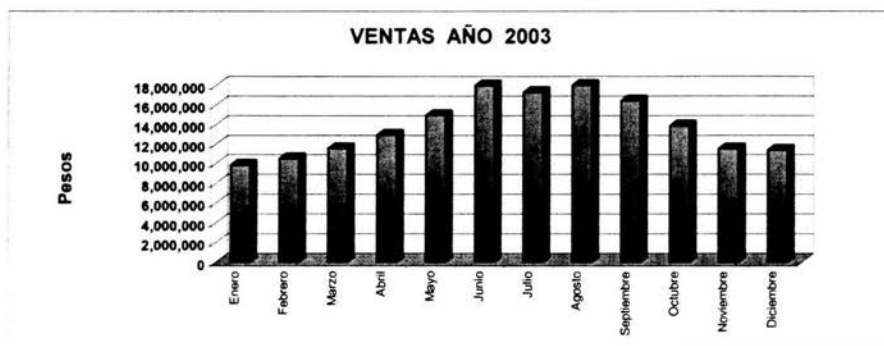
Mes	Ventas
Enero	\$8,321,861
Febrero	\$8,900,530
Marzo	\$9,775,499
Abril	\$10,952,165
Mayo	\$12,654,980
Junio	\$15,222,084
Julio	\$14,239,702
Agosto	\$15,835,110
Septiembre	\$13,907,509
Octubre	\$11,746,415
Noviembre	\$9,759,043
Diciembre	\$9,642,080
Año 2002	\$140,956,978



ANEXO 10

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

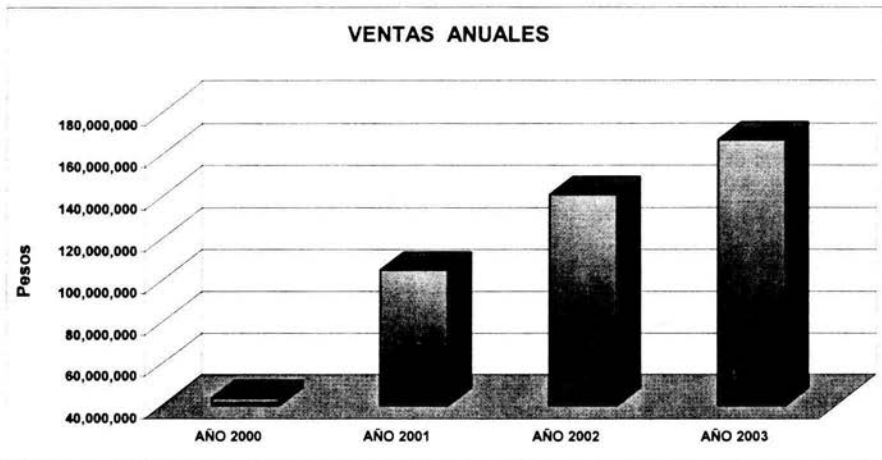
Mes	Ventas
Enero	\$9,819,796
Febrero	\$10,502,625
Marzo	\$11,535,089
Abril	\$12,923,555
Mayo	\$14,932,876
Junio	\$17,962,059
Julio	\$17,284,508
Agosto	\$18,685,430
Septiembre	\$16,410,861
Octubre	\$13,860,770
Noviembre	\$11,515,671
Diciembre	\$11,377,654
Año 2003	\$166,810,894



ANEXO 10

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Año	Ventas
2000	\$43,323,870
2001	\$104,982,001
2002	\$140,956,978
2003	\$166,810,894

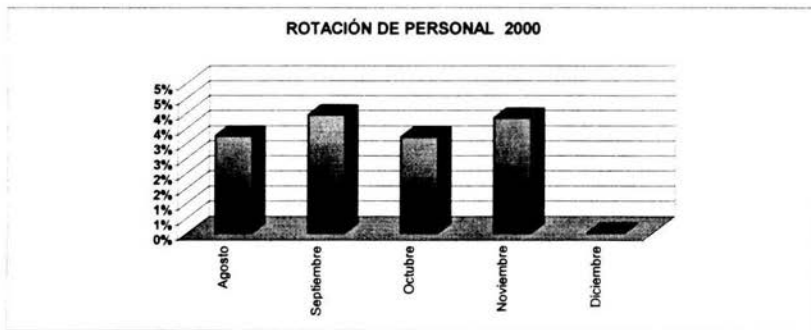


Ventas anuales de Motores México, S.A. De C.V.

ANEXO 11

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	No. de bajas	% Rotación
Agosto	45	110	155	5	3%
Septiembre	45	108	153	6	4%
Octubre	47	110	157	5	3%
Noviembre	47	110	157	6	4%
Diciembre	47	110	157	-	0%
TOTAL 2000	53	126	179	22	12%



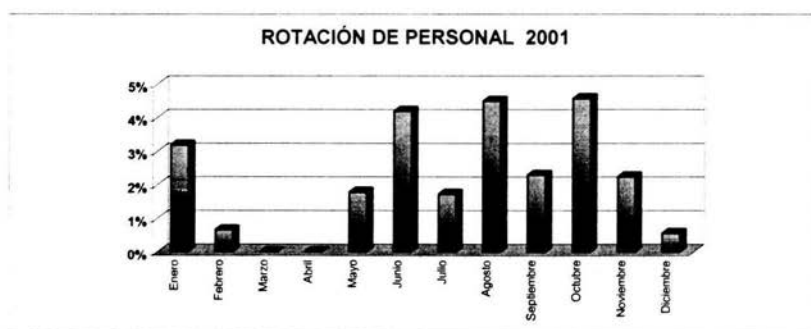
Indice de rotación de personal durante el año en Motores México, S.A. de C.V.

Formula Aplicada: Número de bajas durante cada mes por cien entre el numero de personas al cierre de cada mes.

ANEXO 11

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	No. De bajas	% Rotación
Enero	47	110	157	5	3%
Febrero	47	105	152	1	1%
Marzo	50	112	162	-	0%
Abril	52	116	168	-	0%
Mayo	52	116	168	3	2%
Junio	52	115	167	7	4%
Julio	57	116	173	3	2%
Agosto	62	116	178	8	4%
Septiembre	62	112	174	4	2%
Octubre	61	114	175	8	5%
Noviembre	62	116	178	4	2%
Diciembre	62	116	178	1	1%
Año 2001	74	148	222	44	20%



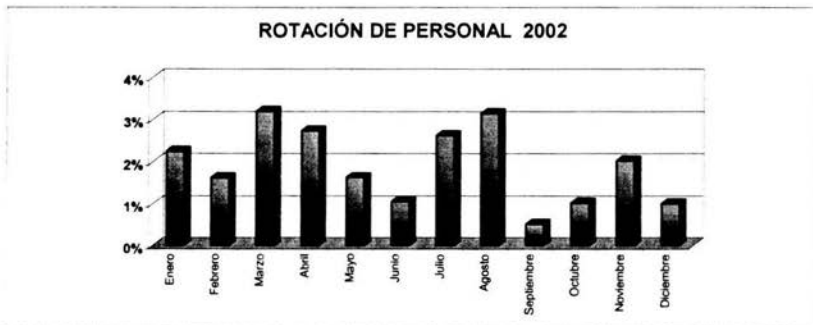
Indice de rotación de personal durante el año en Motores México, S.A. de C.V.

Formula Aplicada: Número de bajas durante cada mes por cien entre el numero de personas al cierre de cada mes.

ANEXO 11

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	No. De bajas	% Rotación
Enero	62	116	178	4	2%
Febrero	67	118	185	3	2%
Marzo	70	118	188	6	3%
Abril	70	113	183	5	3%
Mayo	69	115	184	3	2%
Junio	72	118	190	2	1%
Julio	76	115	191	5	3%
Agosto	76	115	191	6	3%
Septiembre	79	117	196	1	1%
Octubre	77	118	195	2	1%
Noviembre	78	120	198	4	2%
Diciembre	79	120	199	2	1%
Año 2002	85	157	242	43	18%



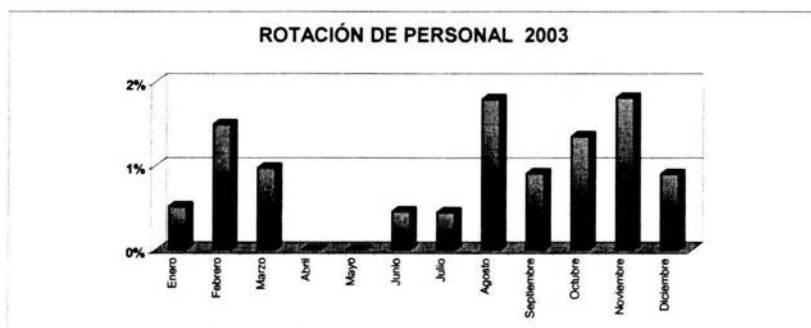
Indice de rotación de personal durante el año en Motores México, S.A. de C.V.

Formula Aplicada: Número de bajas durante cada mes por cien entre el numero de personas al cierre de cada mes.

ANEXO 11

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	No. De bajas	% Rotación
Enero	79	116	195	1	1%
Febrero	83	118	201	3	1%
Marzo	83	122	205	2	1%
Abril	87	127	214	-	0%
Mayo	92	127	219	-	0%
Junio	92	127	219	1	0%
Julio	94	130	224	1	0%
Agosto	93	130	223	4	2%
Septiembre	92	128	220	2	1%
Octubre	92	130	222	3	1%
Noviembre	91	130	221	4	2%
Diciembre	92	130	222	2	1%
Año 2003	97	150	247	23	9%



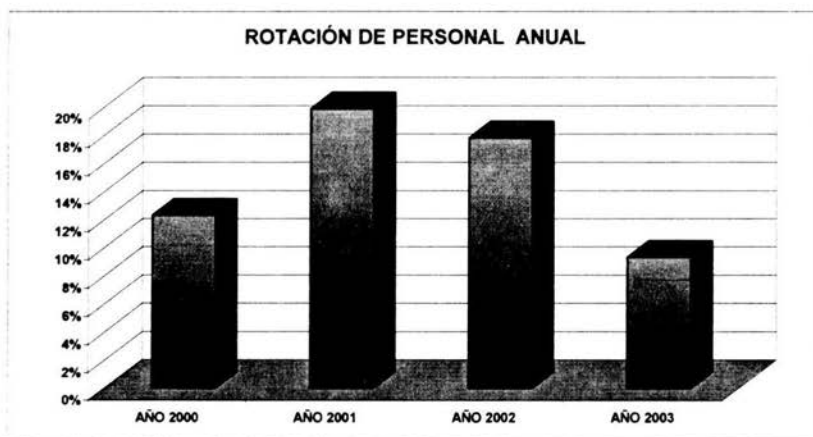
Indice de rotación de personal durante el año en Motores México, S.A. de C.V.

Formula Aplicada: Número de bajas durante cada mes por cien entre el numero de personas al cierre de cada mes.

ANEXO 11

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Año	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	No. De bajas	% Rotación
2000	53	126	179	22	12%
2001	74	148	222	44	20%
2002	85	157	242	43	18%
2003	97	150	247	23	9%

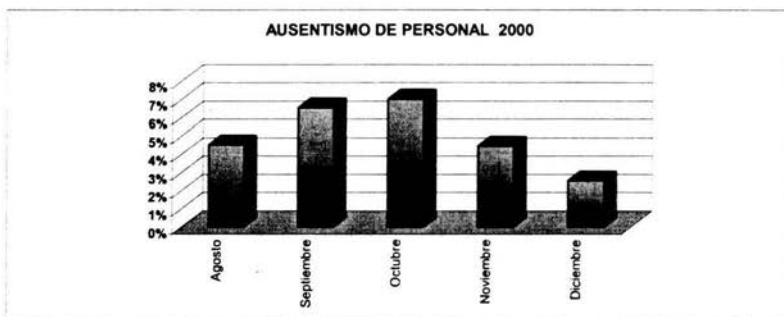


Índice de rotación de personal por año desde el inicio de operaciones de Motores México, S.A. de C.V.
Formula Aplicada: Número total bajas en el año por cien entre el total de personas al cierre del año.

ANEXO 12

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	Faltas Injustificadas	% Faltas Injustificadas
Agosto	45	110	155	7	5%
Septiembre	45	108	153	10	7%
Octubre	47	110	157	11	7%
Noviembre	47	110	157	7	4%
Diciembre	47	110	157	4	3%
Año 2000	53	126	179	39	22%



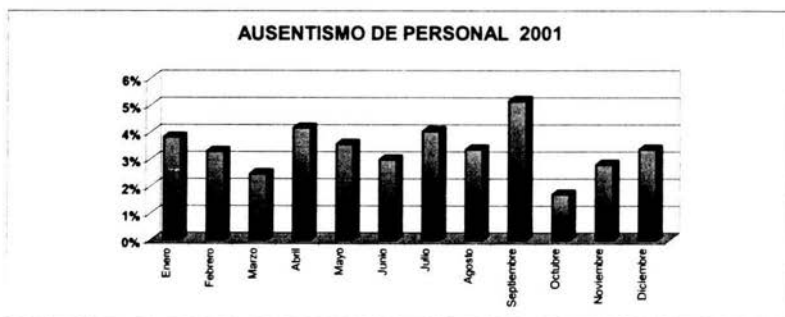
Porcentaje de faltas injustificadas durante cada mes en Motores México, S.A. De C.V.

Formula aplicada: Número total de faltas injustificadas en el mes por cien entre el número de personas al cierre de mes.

ANEXO 12

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	Faltas Injustificadas	% Faltas Injustificadas
Enero	47	110	157	6	4%
Febrero	47	105	152	5	3%
Marzo	50	112	162	4	2%
Abril	52	116	168	7	4%
Mayo	52	116	168	6	4%
Junio	52	115	167	5	3%
Julio	57	116	173	7	4%
Agosto	62	116	178	6	3%
Septiembre	62	112	174	9	5%
Octubre	61	114	175	3	2%
Noviembre	62	116	178	5	3%
Diciembre	62	116	178	6	3%
Año 2001	74	148	222	69	31%



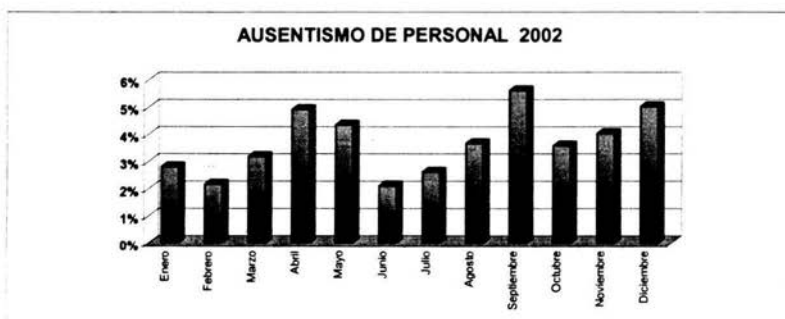
Porcentaje de faltas injustificadas durante cada mes en Motores México, S.A. De C.V.

Formula aplicada: Número total de faltas injustificadas en el mes por cien entre el número de personas al cierre de mes.

ANEXO 12

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	Faltas Injustificadas	Porcentaje
Enero	62	116	178	5	3%
Febrero	67	118	185	4	2%
Marzo	70	118	188	6	3%
Abril	70	113	183	9	5%
Mayo	69	115	184	8	4%
Junio	72	118	190	4	2%
Julio	76	115	191	5	3%
Agosto	76	115	191	7	4%
Septiembre	79	117	196	11	6%
Octubre	77	118	195	7	4%
Noviembre	78	120	198	8	4%
Diciembre	79	120	199	10	5%
Año 2002	85	157	242	84	35%



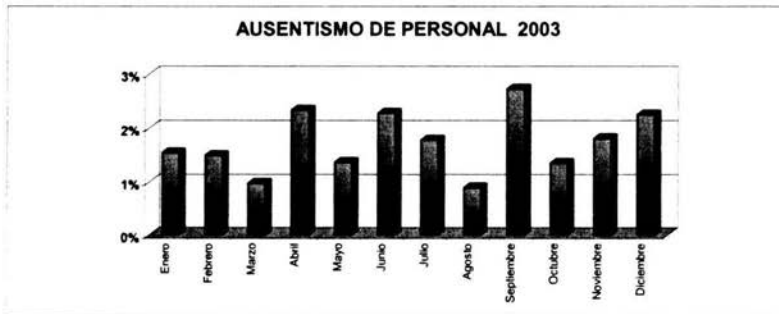
Porcentaje de faltas injustificadas durante cada mes en Motores México, S.A. De C.V.

Formula aplicada: Número total de faltas injustificadas en el mes por cien entre el número de personas al cierre de mes.

ANEXO 12

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	Faltas Injustificadas	% Faltas Injustificadas
Enero	79	116	195	3	2%
Febrero	83	118	201	3	1%
Marzo	83	122	205	2	1%
Abril	87	127	214	5	2%
Mayo	92	127	219	3	1%
Junio	92	127	219	5	2%
Julio	94	130	224	4	2%
Agosto	93	130	223	2	1%
Septiembre	92	128	220	6	3%
Octubre	92	130	222	3	1%
Noviembre	91	130	221	4	2%
Diciembre	92	130	222	5	2%
Año 2003	97	150	247	45	18%



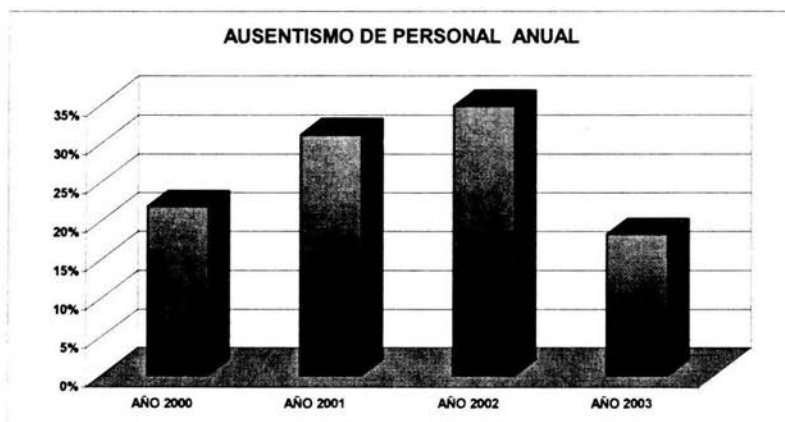
Porcentaje de faltas injustificadas durante cada mes en Motores México, S.A. De C.V.

Formula aplicada: Número total de faltas injustificadas en el mes por cien entre el número de personas al cierre de mes.

ANEXO 12

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Año	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	Faltas Injustificadas	% Faltas Injustificadas
2000	53	126	179	39	22%
2001	74	148	222	69	31%
2002	85	157	242	84	35%
2003	97	150	247	45	18%



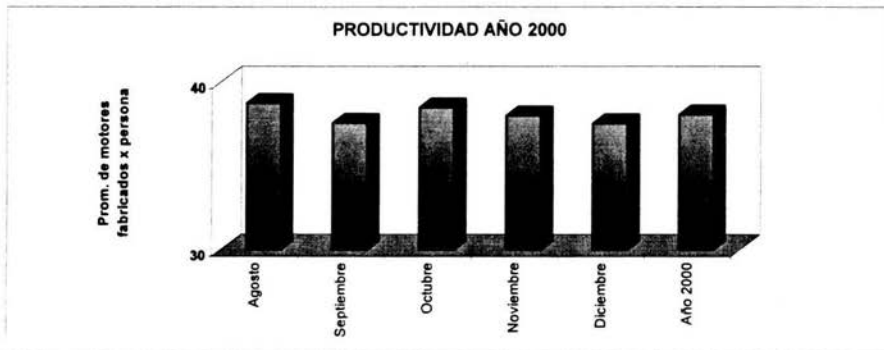
Porcentaje de faltas injustificadas cada año desde que inició sus operaciones Motores México, S.A. de C.V.

Formula aplicada: Número total de faltas injustificadas en el año por cien entre el número total personas al cierre del año.

ANEXO 13

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	No. de Motores Fabricados	Prom. de Motores Fabricados x Persona
Agosto	45	110	155	4260	39
Septiembre	45	108	153	4056	38
Octubre	47	110	157	4233	38
Noviembre	47	110	157	4180	38
Diciembre	47	110	157	4129	38
Año 2000	46	110	156	4172	38



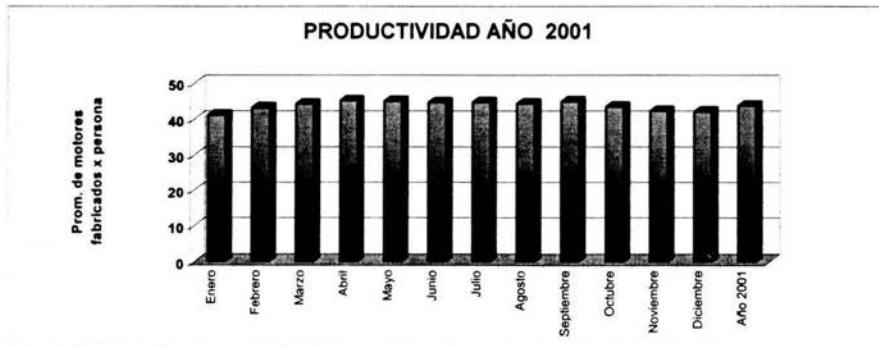
Número de motores realizados mensualmente por persona.

Formula Aplicada: Número de motores fabricados por mes entre número total de personas en el mes.

ANEXO 13

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	No. de Motores Fabricados	Prom. de Motores Fabricados x Persona
Enero	47	110	157	4514	41
Febrero	47	105	152	4525	43
Marzo	50	112	162	4954	44
Abril	52	116	168	5228	45
Mayo	52	116	168	5214	45
Junio	52	115	167	5128	45
Julio	57	116	173	5176	45
Agosto	62	116	178	5134	44
Septiembre	62	112	174	5024	45
Octubre	61	114	175	4942	43
Noviembre	62	116	178	4898	42
Diciembre	62	116	178	4874	42
Año 2001	56	114	169	4968	44



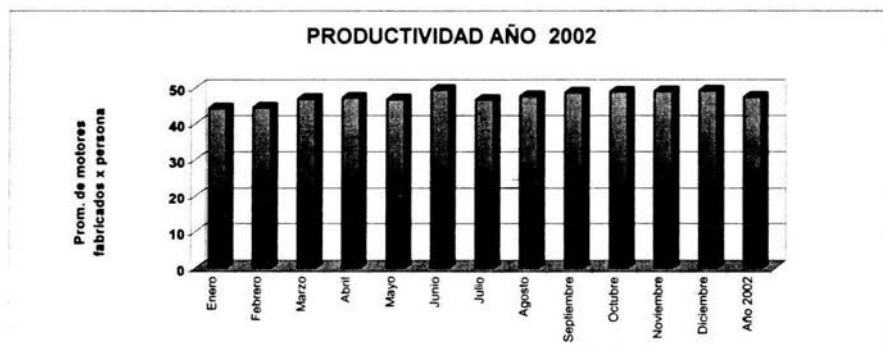
Número de motores realizados mensualmente por persona.

Formula Aplicada: Número de motores fabricados por mes entre número total de personas en el mes.

ANEXO 13

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	No. de Motores Fabricados	Prom. de Motores Fabricados x Persona
Enero	62	116	178	5126	44
Febrero	67	118	185	5246	44
Marzo	70	118	188	5529	47
Abril	70	113	183	5329	47
Mayo	69	115	184	5372	47
Junio	72	118	190	5825	49
Julio	76	115	191	5358	47
Agosto	76	115	191	5473	48
Septiembre	79	117	196	5687	49
Octubre	77	118	195	5762	49
Noviembre	78	120	198	5874	49
Diciembre	79	120	199	5907	49
Año 2002	73	117	190	5541	47



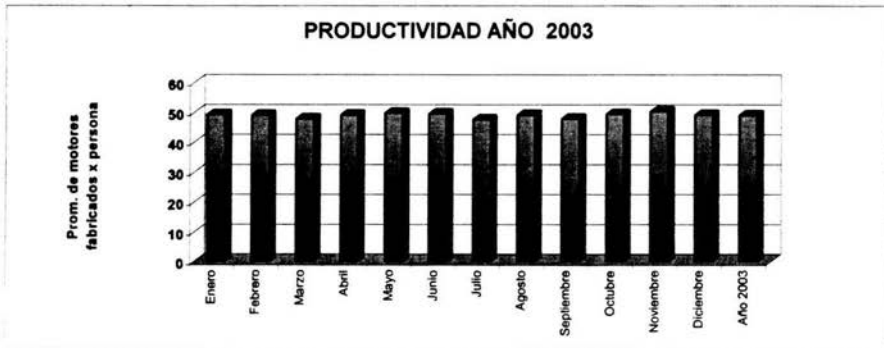
Número de motores realizados mensualmente por persona.

Formula Aplicada: Número de motores fabricados por mes entre número total de personas en el mes.

ANEXO 13

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	No. de Motores Fabricados	Prom. de Motores Fabricados Persona
Enero	79	116	195	5724	49
Febrero	83	118	201	5794	49
Marzo	83	122	205	5848	48
Abril	87	127	214	6240	49
Mayo	92	127	219	6327	50
Junio	92	127	219	6303	50
Julio	94	130	224	6201	48
Agosto	93	130	223	6388	49
Septiembre	92	128	220	6133	48
Octubre	92	130	222	6429	49
Noviembre	91	130	221	6541	50
Diciembre	92	130	222	6397	49
Año 2003	89	126	215	6194	49



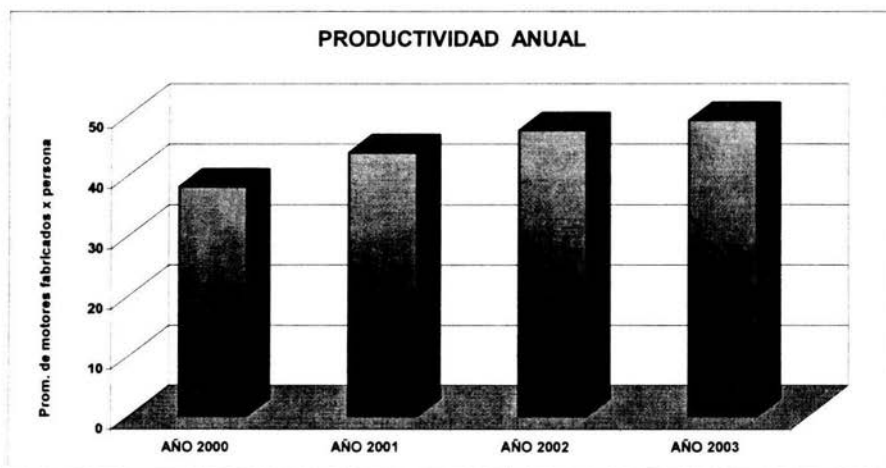
Número de motores realizados mensualmente por persona.

Formula Aplicada: Número de motores fabricados por mes entre número total de personas en el mes.

ANEXO 13

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	Empleados	Sindicalizados	Total Personal	No. de Motores Fabricados	Prom. de Motores Fabricados x Persona
2000	46	110	156	4172	38
2001	56	114	169	4968	44
2002	73	117	190	5541	47
2003	89	126	215	6194	49

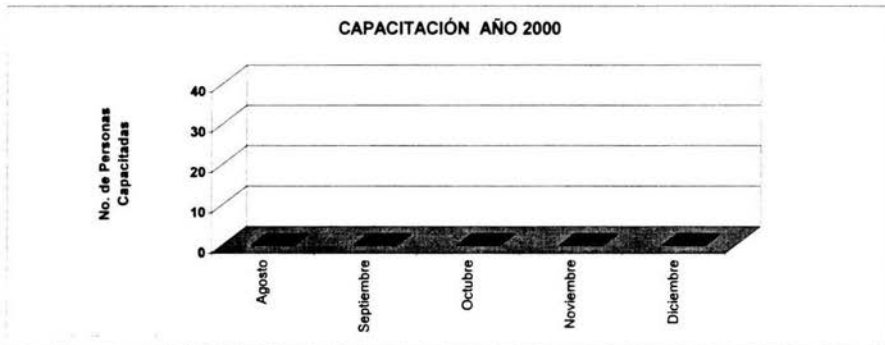


Número de motores promedio realizados por persona de manera mensual por cada año.

ANEXO 14

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	No. Personas capacitadas
Agosto	0
Septiembre	0
Octubre	0
Noviembre	0
Diciembre	0
Año 2000	0

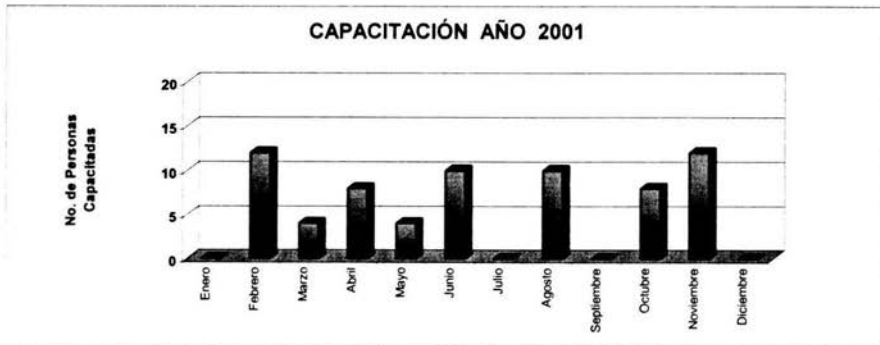


Número de personas capacitadas en el año.

ANEXO 14

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	No. Personas capacitadas
Enero	0
Febrero	12
Marzo	4
Abril	8
Mayo	4
Junio	10
Julio	0
Agosto	10
Septiembre	0
Octubre	8
Noviembre	12
Diciembre	0
Año 2001	68

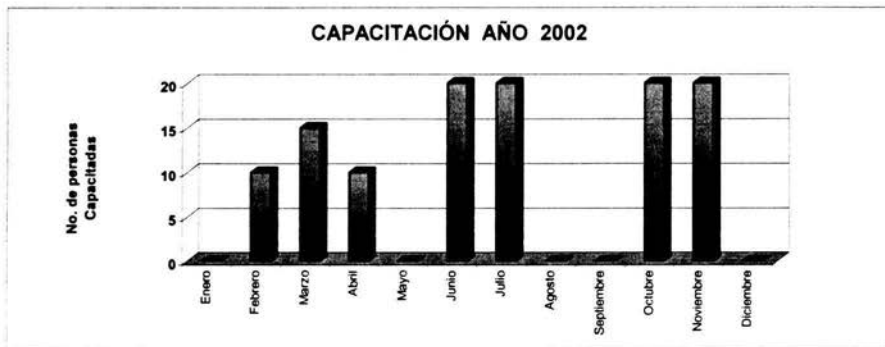


Número de personas capacitadas en el año.

ANEXO 14

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	No. Personas capacitadas
Enero	0
Febrero	10
Marzo	15
Abril	10
Mayo	0
Junio	20
Julio	20
Agosto	0
Septiembre	0
Octubre	20
Noviembre	20
Diciembre	0
Año 2002	115

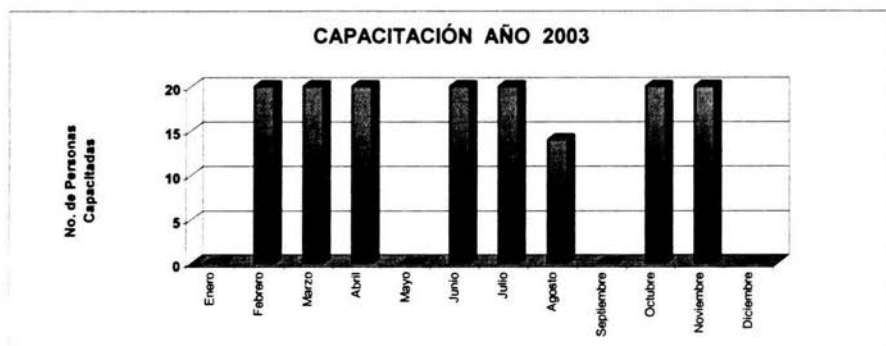


Número de personas capacitadas en el año.

ANEXO 14

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Mes	No. Personas capacitadas
Enero	0
Febrero	20
Marzo	20
Abril	20
Mayo	0
Junio	20
Julio	20
Agosto	14
Septiembre	0
Octubre	20
Noviembre	20
Diciembre	0
Año 2003	154

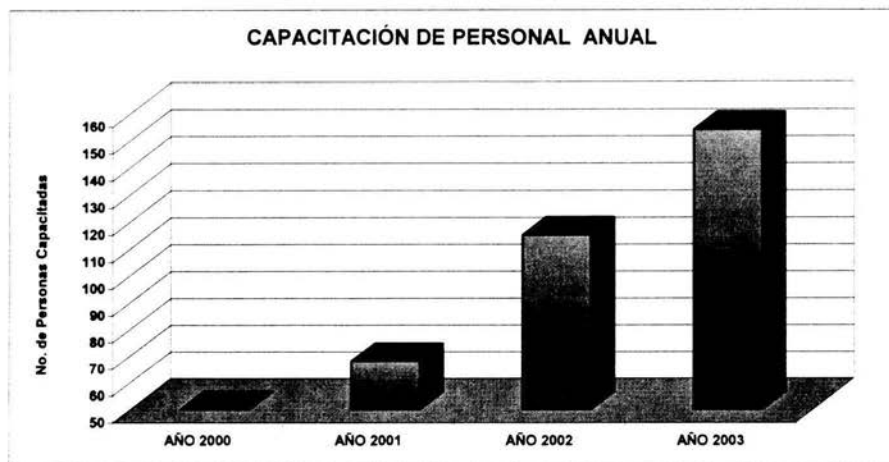


Número de personas capacitadas en el año.

ANEXO 14

MOTORES MEXICO, S.A. DE C.V.

Año	No. Personas capacitadas
2000	0
2001	68
2002	115
2003	154



Número de personas capacitadas por año.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1991.

Arias Galicia Fernando, Heredia Espinosa Victor, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Ed. Trillas, México 2001.

Dessler Gary, Administración de Personal, Ed. Prentice Hall, México 1994.

Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H., Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos, Ed. Mc Graw Hill, México 1996.

Jennings David, Wattam Stuart, Toma de Decisiones, Ed. Compañía Editorial Continental, México 2000.

Koontz Harold, Wehrich Heinz, Elementos de Administración, Ed. Mc Graw Hill, México 1992.

Lazzati Santiago, Claves de la Decisión en la Empresa, Método y Participación, Ed. Macchi, Buenos Aires, Bogota 1993.

Miner John B., El Proceso Administrativo, Ed. Continental, México 1982.

Mondy R. Wayne, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall, México 1997.

Robbins Cenzo, Administración de Recursos Humanos, Ed. Limusa, Mexico 2001.

Scott Cynthia D., Jaffe Dennis T., Empowerment, Ed. Grupo Editorial Iberoamerica, México 1994.

Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scott, Administración de Recursos Humanos, Ed. Thomson Editores, México 1999.

Sherman Arthur, Chroden Herbert, Administración de Personal, Ed. Continental, México 1991.

Siliceo Aguilar Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa, México 1999.

Werther William B., Keith Davis, Dirección de Personal y Recursos Humanos, Ed. Mac Graw Hill, México 1982.

WEBLIOGRAFÍA

www.geocities.com/sencillocke/admons/havatem3/exam1.htm

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/analpuestostrab.pdf

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/experto/catsexp/pagans/rh/43/descripu
esto.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/experto/catsexp/pagans/rh/43/descripu
esto.htm)

www.monografías.com/trabajos3/empowerment/empowerment.shtm

www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivacion.htm

www.sht.com.ar/archivo/management/empowerment.htm

www.occ.com.mx/2002/ver_noticias

www.umanosapuntos.com/code3/ceneval/direccion/unamos3.html