

15  
2oj



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

## RECURSOS HUMANOS

DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE  
PERSONAL A NIVEL GERENCIAL EN UNA  
EMPRESA DE AUTOPARTES.

### TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ARACELI CRUZ OJEDA

ASESOR: L.A. SERGIO ROBLES AGUILLON.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1999.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES GUADALUPE VILLALBA  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

Diseño de un Plan de Desarrollo de Personal a Nivel Gerencial  
en una Empresa de Autopartes.

que presenta la pasante: Araceli Cruz Ojeda

con número de cuenta: 9006545-3 para obtener el Título de:

Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 25 de Marzo de 19 99

MODULO:

PROFESOR:

I

LA. Juan José Castillo Hernandez

III

LA. Cecilia Brito Barba

IV

LA. Sergio Robles Aguillón

FIRMA

*A TI MAMÁ*

*QUE ME DISTE LA VIDA Y ME HAS VISTO CRECER. SIEMPRE ME HAS DESEADO LO MEJOR, GRACIAS POR CONFIAR EN MI Y ENSEÑARME A AMAR INTENSAMENTE LO QUE HAGO PARA DAR LO MEJOR DE MÍ MISMA Y DARME LA OPORTUNIDAD DE DEMOSTRARTE QUE TODOS LOS ESFUERZOS QUE HAS HECHO, HOY SE VEN REFLEJADOS EN ESTO. TE QUIERO MUCHO, SIEMPRE SEGUIRE TU EJEMPLO*

*A TODOS LOS QUE ME APOYARON PARA QUE ESTE TRABAJO FUERA POSIBLE*

*LES AGRADEZCO SU AMISTAD Y CARIÑO EN TODO MOMENTO, GRACIAS POR SU APOYO Y CONFIANZA, HOY QUIERO COMPARTIR CON USTEDES ESTE SUEÑO HECHO REALIDAD.*

## ÍNDICE

	Pág.
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	i
<b>OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO</b>	ii
<b>HIPÓTESIS</b>	iii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1. LAS ORGANIZACIONES</b>	
1.1 ¿Qué es una organización?	3
1.2 Planeación. Fase del proceso administrativo.	4
1.3 Misión de la organización.	6
1.4 Visión de la organización.	8
1.5 Cultura organizacional.	9
1.6 Clima organizacional	10
<b>CAPITULO 2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
2.1 ¿Qué es el Recurso Humano?.	13
2.2 Importancia del Recurso Humano dentro de la organización.	15
2.3 Funciones básicas del área de recursos humanos.	16
2.3.1 Planeación del recurso humano.	17
2.3.2 Detección de necesidades de personal.	20
2.3.3 Reclutamiento, selección e inducción.	23
2.3.4 Administración de sueldos y salarios.	29

	Pág.
2.3.5 Seguridad e higiene del trabajo.	34
2.3.6 Servicios y prestaciones.	39
2.3.7 Entrenamiento y desarrollo.	40

### **CAPITULO 3. TÉCNICAS DE INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO A LA ORGANIZACIÓN**

3.1. Motivación.	45
3.1.1 Concepto de motivación.	47
3.1.2 Teoría de necesidades.	48
3.1.3 Importancia de la motivación en la organización.	50
3.2 Equipos de trabajo.	51
3.2.1 Concepto de equipos de trabajo.	53
3.2.2 Características de los equipos de trabajo.	54
3.2.3 Técnicas para la formación de equipos de trabajo.	55
3.2.4 Planeación de los equipos de trabajo.	56
3.2.5 Finalidad de los equipos de trabajo.	58
3.3 Liderazgo.	59
3.3.1 Concepto.	60
3.3.2 Líderes o Jefes.	61
3.3.3 El líder nace o se hace	63
3.3.4 Tipos de liderazgo.	64

## **CAPITULO 4. DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL A NIVEL GERENCIAL**

	<b>Pág.</b>
4.1 Antecedentes de la empresa.	66
4.2 Problemática de la empresa.	69
4.3 Propuesta	71
<b>CONCLUSIONES</b>	87
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	89

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que la empresa no cuenta con un plan de desarrollo de personal, no tiene un buen aprovechamiento del recurso humano y en consecuencia no alcanza el nivel de productividad.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y proponer un plan de desarrollo de personal para un gerente de recursos humanos en una empresa de autopartes, de tal manera que nos permita facilitar la misión de la empresa.

## **OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Resaltar la importancia que tiene el Recurso Humano dentro de la empresa, ya que sin él los recursos materiales y técnicos no funcionarían.

## HIPÓTESIS

Si se cuenta con un plan de desarrollo de personal a nivel gerencial en una empresa de autopartes entonces traerá como resultado la optimización del recurso humano lo cual se vera reflejado en el incremento de la productividad y en consecuencia un mejor nivel de vida personal y organizacional.

## INTRODUCCIÓN

La actual situación de México (económica, política, comercial), la invasión de nuevos productos y servicios del exterior que día a día podemos encontrar en el mercado mexicano, el hecho de que tengamos una relación comercial con Estados Unidos y Canadá a través del TLC, son algunas de las causas por las que las organizaciones de hoy tienen que desarrollarse y procurar estar a la vanguardia con el fin de permanecer en la preferencia del consumidor.

Es de gran importancia para toda organización buscar herramientas que le permitan permanecer sólidas en el mercado, ocupar un lugar importante y lograr sus objetivos con la máxima eficiencia.

Por lo anterior, los directivos de cualquier organización deben poner especial atención a todas y cada una de las áreas de tal manera que colaboren al logro de los objetivos y metas.

Una de las condiciones para que un negocio prolifere es la optimización del Recurso Humano, ya que sin él, ningún negocio funcionaría, el cual a diferencia de los otros recursos (materiales y técnicos), no son propiedad de la organización, por lo que la persona se encuentra en cualquiera de ellas por disposición contractual, con lo cual

podemos darnos cuenta que es de suma importancia la integración e identificación de los objetivos de ambas partes.

En el capítulo primero mencionaremos el significado de organización así como la misión, visión, cultura organizacional, clima organizacional, ya que todo lo anterior son factores importantes para que cualquier trabajador se sienta identificado e integrado con la organización.

Seguidamente en el capítulo segundo se presenta un esquema general de las funciones del departamento de recursos humanos así como su importancia para cualquier organización.

En el tercer capítulo se hará mención de algunas técnicas para la integración e identificación del recurso humano dentro de la organización, con el fin de que éste se sienta parte de la misma.

Por último en el cuarto capítulo se desarrollará el caso práctico con el Diseño de un Plan de Desarrollo de Personal a Nivel Gerencial En Una Empresa de Autopartes, con el fin de que el personal tenga nuevas oportunidades de desarrollo profesional en dicha empresa.

# CAPÍTULO 1

# LAS ORGANIZACIONES

El ser humano no vive aislado, sino interactuando con la gente que lo rodea, debe de cooperar con otros por sus limitaciones individuales, conformando así organizaciones que les permita lograr objetivos que solo no podría alcanzar.

Se debe tener disposición para contribuir en una organización, con el paso del tiempo dicha disposición va cambiando de persona a persona, la forma de contribuir y participar es particular de cada individuo.

### 1.1 ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Amitai Etzioni define a las organizaciones como:

"Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, algunos ejemplos de ellas son: corporaciones, ejércitos, hospitales, iglesias, etc."

"Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado y formalizado"<sup>1</sup>

Con las anteriores definiciones podemos decir que las organizaciones están formadas por un conjunto de individuos los cuales persiguen un mismo fin.

---

<sup>1</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio/ Ballesteros Inda, Nicolas, Fundamentos de Administración. México, Mc Graw Hill, 1997, Pág 411.

El hombre al no poder satisfacer sus necesidades solo, se une para poder lograrlo, aunque no es su único propósito ya que también persigue un fin económico por lo que pasa a formar parte fundamental de cualquier organización **EL RECURSO HUMANO.**

**1.2 LA PLANEACIÓN. FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**



Agustín Reyes Ponce define a la planeación del proceso administrativo como: fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización.

La planeación es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción. La planeación precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas, incluye a la selección de objetivos así como la determinación de los medios para alcanzarlos y da respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué hacer?

¿Cómo hacerlo?

¿Cuándo hacerlo?

¿Quién ha de hacerlo?

La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta a donde queremos ir. Hacer lo posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían.

También reduce la incertidumbre del futuro y el cambio, permite fijar la atención en el logro de objetivos y resultados, optimizar el uso de recursos y facilitar el control.

La planeación y el control son inseparables, la acción no planeada no puede ser controlada y toda acción planeada debe ser controlada para mantener el curso de las operaciones.

Nuestro trabajo de investigación es un Plan de Desarrollo, por lo cual, es importante saber cuales son los elementos así como las características que debe contener un plan y en base a ello desarrollarlo.

### 1.3 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La misión es la razón de ser de cualquier organización, sin embargo hay muchas empresa en las que todavía no saben la misión para la que fueron creadas.

Podemos definir a la misión como:

“Son declaraciones de las metas generales, objetivos, filosofía y valores de la organización definidos en términos de las necesidades y deseos del sistema cliente”.<sup>2</sup>

La misión debe ser considerada como elemento básico de cualquier organización y debe estar formulada por los directivos de la misma.

---

<sup>2</sup> Audirac, Camarena, Carlos Augusto. ABC del desarrollo organizacional. México, 1994, Editorial Trillas, Pág 41.

Responde a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Para qué lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

La misión cuenta con dos partes importantes la genérica y la específica:

“La parte genérica es el compromiso social que adquiere el negocio con el planeta, el país, la ciudad, la sociedad, y los clientes, sean internos o externos. La parte específica describe el producto, el mercado y la tecnología”.<sup>3</sup>

Como se mencionó, la misión es el inicio y razón de ser de la organización, por lo que los trabajadores deben saber por qué y para qué están dentro de ella. La misión va a ser determinante para que una empresa implante un Plan de Desarrollo o no, ya que los planes que tienen no concuerden con los de la organización.

---

<sup>3</sup> De la Parra Paz, Eric. Guía práctica Para Lograr Calidad En El Servicio, México, Grupo Editorial ISEF, 1997, Pág 24.

## 1.4 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La visión de una organización es crear el futuro, saber que es lo que queremos lograr a largo plazo, es saber hacia donde se dirige la organización.

Lo que nos indica la visión es tener una idea clara de los propósitos que se pretenden a futuro. Es importante que todos los miembros de una organización estén enterados y tengan presente la visión de ésta, así como hacer sentir a los trabajadores que las metas y logros de la organización son los de ellos también.

Para la formulación de la visión, debemos contestar a las preguntas:

¿Por qué estamos en el negocio?

¿Qué queremos lograr?

¿Cómo lo haremos?<sup>4</sup>

Con la visión establecida, podemos preguntarnos qué es lo que pretende la organización, cuáles van a ser sus logros y cómo los va a realizar.

Es importante que un trabajador establezca su visión en la organización, saber que es lo que pretende en ella, hasta donde quiere llegar y cómo lo harán. Para que una

---

<sup>4</sup> De la Parra Paz, Eric. Guía Práctica Para Lograr Calidad en el Servicio. ISEP, Pág 22.

persona sea considerada en un Plan de Desarrollo, debe saber su visión en la organización, ya que sus planes pueden ser buscar otro empleo.

Sin embargo, debemos tener presente que una organización que no sabe cual es su visión, que es lo que espera de su recurso humano y que tan importante es contar con el personal adecuado para realizarla, no tendrá interés en capacitar al personal.

### **1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Knowledge Adventure conceptualiza a la cultura organizacional como " la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables, tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo."

La cultura de una organización se percibe por los individuos, basándose en lo que ven o escuchan dentro de la empresa y además la cultura es un término descriptivo. Ya que nos dice como perciben los miembros a la organización.

La cultura cumple varias funciones importante dentro de la organización al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Ayudar a transmitir los valores y la filosofía.
- Motivar al personal.
- Simplificar la cohesión de los equipos.
- Apoyar la socialización de las personas y la aceptación de las metas fijadas.<sup>5</sup>

La cultura en general nos señala la forma en que los miembros de una organización se comportan. Un ejemplo de ello es cuando surge algún problema, la cultura es la que va a predominar en la actitud que tomen los afectados.

Con lo anterior expuesto nos podemos dar cuenta que tan importante es la cultura de una organización, ya que dependiendo de ésta, se va a poder o no implantar un Plan de Desarrollo.

## **1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Se dice que el Clima Organizacional es:

"Esa fuerza que envuelve a todos los integrantes y que les permite sacar lo mejor de sí para hacer progresos a la compañía, además de permitir la utilización productiva y

---

<sup>5</sup> Freeman, Kast. / Rosenzweig. James E. Administración en las Organizaciones. Mc Graw Hill Pág 703.

eficiente de las ideas, los recursos, la energía y las oportunidades, que todos pudieran aportar<sup>6</sup>

Factores de un clima organizacional sano

- Liderazgo nutriente
- Trabajo en equipo efectivo
- Manejo de conflictos
- Participación y compromiso de los empleados.
- Alta competencia hacia los objetivos
- Mejorar la calidad de vida de los empleados
- Aprendizaje organizacional
- Reconocimiento del personal.<sup>7</sup>

Todo aquello que envuelve a la organización como es su clima, ambiente cultura, van a ser determinantes para que los trabajadores se sientan bien en una empresa, y que de esa manera trasmite ese entorno al público que la rodea.

Es entonces cuando la organización puede formular su Plan de Desarrollo de Personal, al mismo tiempo el personal que labora en ella, va a estar interesado en hacer carrera en la misma.

---

<sup>6</sup> Idem Pág 56 y 57.

Toda organización esta formada por cuatro áreas funcionales las cuales son: operaciones , mercadotecnia, finanzas y **recursos humanos**.

Nuestro siguiente capítulo se enfoca a hablarnos de las diferentes actividades que se desarrollan en una de ellas, el área de Recursos Humanos.

---

<sup>7</sup> Toro Palacios, Rosario/ Sarabia Sánchez ,Felipe. Administración Ante un Entorno Internacional, México, 1999.

# CAPÍTULO 2

## FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Estamos frente a un mundo global, en donde para que las organizaciones tengan éxito, deben contar con una buena coordinación de sus áreas de trabajo, de sus recursos.

Los directivos de todas las organizaciones deben poner especial atención a cada una de las áreas funcionales que la integran, las cuales son: finanzas, mercadotecnia, operaciones y recursos humanos.

Si alguna organización pretendiera prescindir de cualquiera de ellas, no sería funcional, ya que todas son importantes.

Nuestra área de estudio es la de Recursos Humanos, por lo que nos enfocaremos a desarrollarla y a mencionar cada una de las actividades que se realizan en ella, así como resaltar su importancia.

## **2.1 ¿QUÉ ES EL RECURSO HUMANO?**

Para que cualquier organización lleve a cabo la culminación de sus objetivos, debe contar con tres tipos de recursos los cuales son:

Recursos materiales.- Se refiere a todo lo tangible con que cuenta una organización como son: edificios, terrenos, equipo de transporte, equipo de cómputo, etc.

Recursos técnicos.- Se refiere a los sistemas, métodos, técnicas, estrategias que las organizaciones utilizan.

Recursos humanos.- "No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud".<sup>8</sup>

"Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Los Recursos Humanos están distribuidos en el nivel institucional (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría), y el nivel operativo (técnicos, funcionarios y obreros, además de los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismos."<sup>9</sup>

El Recurso humano debe ser motivado, sentirse parte de la organización, que contribuya a la culminación de los objetivos. Es una parte fundamental en cualquier organización.

---

<sup>8</sup> Arias, Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas, 1989, Pág.24.

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Mc Graw Hill, 1997, Pág 91.

Este puede integrarse a la organización que desee, ya que no es pertenencia de ninguna de ellas.

## **2.2.-IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Antonio Pinilla comenta que son los hombres los elementos decisivos para planear, concebir, organizar y operar las industrias, como lo prueba definitivamente la historia del desarrollo industrial de los últimos cien años. La industria misma es la resultante de la aplicación de la ciencia y de la tecnología, que no son otra cosa que el conocimiento humano aplicado a la explotación y transformación de los recursos naturales.

Sin el recurso humano, ninguna organización funcionaría, ya que a través de él se desarrollan todas las actividades que se deben realizar en la misma.

En la medida que el trabajador se sienta satisfecho e integrado a la organización, será su rendimiento y cooperación dentro de la misma.

No sólo es importante la remuneración que el trabajador perciba por estar prestando sus servicios a una organización, sino también el reconocimiento y valor que se le da a su trabajo, el respeto que se merece cada persona como tal, tomando en cuenta la calidad de vida para el trabajador, la cual se va a lograr en base a la

combinación de los diversos factores que conforman sus necesidades, como son las económicas, sociales, familiares, etc.

### **2.3 FUNCIONES BÁSICAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Como mencionamos con anterioridad, cualquier organización necesita de cuatro áreas funcionales para su operación, entre las que se encuentra **Recursos Humanos**.

Las funciones básicas del área de Recursos Humanos son: "Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundara en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad" <sup>10</sup>

Esta área realiza las funciones de: planear al recurso humano, reclutar y seleccionar al personal que cuente con las características que necesite la empresa, así como darle una inducción adecuada a la organización para la que prestará sus servicios.

---

<sup>10</sup> Idem, Pág 160.

También realiza la administración de los sueldos y salarios, así como de la seguridad e higiene de la organización y de él entrenamiento y desarrollo de los trabajadores.

### **2.3.1 PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

“La planeación de personal es una naciente actividad de los recursos humanos, o personal. En 1960, se encontraron tan solo intentos de hacer este tipo de planeación. Para 1975, en una encuesta realizada, el 96% de las organizaciones que se estudiaron estaban haciendo cierta clase de planeación. Cada vez son más las organizaciones que se dan cuenta del potencial de la planeación de personal para ayudar a la administración de recursos humanos y su utilización se hace frecuente a medida que se difunden los conceptos de esta actividad además de la creación y mejoramiento de métodos y técnicas para realizarla.”<sup>11</sup>

Podemos definir a la planeación de recursos humanos de la siguiente manera:

“La planeación de personal es el proceso utilizado para establecer los objetivos en el área de recursos humanos y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar esos objetivos”.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Osornio, Angel, Planeación y Administración de Recursos Humanos. Diplomado. Pág. 1.

<sup>12</sup> Idem, Pág. 1

La planeación del recurso humano consiste en una técnica para determinar el número y el tipo de empleados que una organización tendrá.

Aquí debemos definir con que conocimientos y preparación requerimos a nuestro recurso humano, no dejando a un lado los objetivos que persigue la organización.

Algunas razones para planear al recurso humano son:

- A) Se realiza un mejor aprovechamiento del recurso humano.
- B) Se da una fusión de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos de la organización.
- C) Se pretende una menor rotación de personal y por consecuencia ahorrar costos en las contrataciones.
- D) Se permite la coordinación de varios programas, así como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

La planeación de recursos humanos se puede hacer de una manera estratégica ( de 2 a 4 años)<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Idem, Pág. 2

Fuentes de la planeación de personal:

La planeación de personal debe tener como fundamento datos que le permitan realizar una proyección de las necesidades futuras de la organización, las fuentes en las que se apoya son de dos tipos:

Fuentes externas

Pronóstico de la economía nacional

Planes educativos a nivel nacional

Planes educativos a nivel institucional.

Fuentes internas

Objetivos de la organización

Pronósticos económicos de la organización

Pronósticos tecnológicos de la organización

Después de obtener su información en base a lo anterior, debe realizar sus pronósticos de requerimientos (habilidades, experiencias, etc, con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización, y su pronóstico de mano de

obra (crecimiento de la población la industria, etc) para saber que personal puede ser localizado.<sup>14</sup>

Es importante señalar que la planeación de personal no se realiza para medir o cambiar a los individuos o sus trabajos, su objetivo es asegurar que las otras actividades de recursos humanos se diseñen y ejecuten en una forma congruente, y de esa manera lograr la satisfacción de los empleados.

### **2.3.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE PERSONAL**

Recursos Humanos tiene como función proporcionar el elemento humano a la organización con las capacidades requeridas, así como desarrollarla en habilidades, conocimientos, aptitudes, con la finalidad de hacerlo progresar, de tal forma que siempre se tenga el desarrollo del individuo, y por consiguiente el de la organización.

En esta etapa debemos definir:

**Características del personal requerido..-** Ajustándonos a las políticas de la organización, a las necesidades de personal en el futuro y a las realidades del mercado de trabajo.

---

<sup>14</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas, 1979, Pág 171 20

**Planes sobre la calidad y la productividad.-** Una organización debe buscar obtener de sus recursos humanos la mayor calidad y productividad en las actividades para las que hayan sido elegidos.

**Cambios tecnológicos y administrativos.-** El medio en el que nos encontramos debe considerar este tipo de cambios para poder ser competitivos.

**Recursos financieros disponibles.-** Es muy común ver la gran población en desempleo, lo cual nos lleva a que la organización debe adaptar su situación financiera a la presupuestación que se realiza, ya que en una situación difícil, la organización debe prescindir de gente muy capacitada.

**Rotación de personal.-** Es el número de trabajadores que salen y vuelven a ser substituidos por otra persona.

Del concepto anterior se deduce que no se debe considerar como parte integrante de la rotación al número de trabajadores que salen y que no son substituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de un reajuste.

La rotación de personal es no recomendable debido a los gastos que se generan, sin embargo el tener gente nueva en la organización con aptitudes para otros puestos, puede ser benéfico para la misma.

**Inventario de personal.**- El realizar un inventario de personal en la organización requiere de una investigación a fondo, este nos va ayudar a determinar en que condiciones se encuentra dicho personal.

"Las organizaciones debe determinar cuales otros datos se requieren para cubrir sus necesidades de planeación. El punto importante sin embargo, es que cada organización debe preocuparse por contar con un inventario de recursos humanos que le permita conocer las especialidades, experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, de cada uno de los miembros de la misma, de manera que pueda cubrir los puestos que vayan quedando vacantes ya sea por renunciaciones o por expansión y que pueda planear los recursos de entrenamientos necesarios para hacer frente a las necesidades presentes y futuras de la organización"<sup>15</sup>

El inventario de personal (Plan de Desarrollo) nos va a permitir identificar con facilidad a los trabajadores que están listos para un ascenso. La acción rápida para encontrar un puesto apropiado dentro de la organización, puede reducir la tendencia de los trabajadores a buscar empleo fuera de la compañía.

**Movimientos de personal.**- Es la rotación interna que se da en la organización.

---

<sup>15</sup> Idem

Después de determinar cuales son nuestras necesidades de personal, pasamos a lo que seria el reclutamiento y selección así como la inducción del recurso humano en la organización.<sup>16</sup>

### 2.3.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

Otras de las funciones que realiza el departamento de recursos humanos son las de reclutamientos y selección de personal, así como su inducción a la organización en la que ingresará.

Desde 1989, quienes están atentos al mundo de las empresas, comenzaron a observar un paulatino cambio en los criterios de incorporación de personal. Hoy en día es muy difícil poder obtener un cargo en una empresa, (salvo en algunas muy pequeñas), sin tener que enfrentar una selección de personal con una metodología particular, precisa y muy profesional.

Esta profesionalización del proceso de reclutamiento y selección de personal se dio a nivel mundial y atravesó un largo camino desde sus inicios hasta hoy.

Se puede tomar como punto de partida la revolución industrial. En esta primera instancia la incorporación era simplemente ingresar mano de obra no calificada. Con el transcurso del tiempo, el trabajo manual dejó de ser tal, por la incorporación

---

<sup>16</sup> Del Río Moreno, José, Planeación y Administración de Recursos Humanos. Diplomado. Pág 11.

de maquinarias, se fue tornando más complejo. Por lo tanto, a partir de esta situación el trabajador debió demostrar su capacidad en el manejo de esas máquinas.

Recién a principios de siglo, con el descubrimiento de otros elementos que entran en juego, tuvo inicio la verdadera revolución en la selección de personal.

Ya comenzada la primera guerra mundial, cambio el rumbo de la producción, a la par de los cambios en la economía. Esta situación obligo a buscar formas rápidas y eficaces de reclutar grandes cantidades de personal en un tiempo breve.

Las técnicas así implementas sufrieron vaivenes, y sus primeros resultados no fueron tan exitosos como se pensaba, siendo cuestionadas por algunos sectores. Sin embargo, esta metodología fue superándose día a día y sobrevivió a los embates de las opiniones negativas del principio.

Podemos definir al reclutamiento de la siguiente manera:

**Reclutamiento.**- "Es el proceso de identificar a candidatos capacitados para ocupar determinada vacante. Este proceso se inicia cuando se empieza la búsqueda y

termina cuando ya son recibidas las solicitudes de empleo. Con lo anterior se van acumulando candidatos, de esa manera se tendrán a los nuevos empleados”<sup>17</sup>

“ El reclutamiento implica atraer candidatos para llenar los puestos en la estructura organizacional. Antes de comenzar el reclutamiento se debe determinar con claridad los requerimientos del puesto, los cuales deben estar relacionados directamente con la tarea. Esto facilita reclutar candidatos adecuados del exterior. A las empresas que tienen una imagen pública favorable, les facilita atraer candidatos”.<sup>18</sup>

Entre los medios de reclutamiento de personal más usuales se encuentran:

#### **Fuentes internas**

- Recomendaciones
- Promociones

#### **Fuentes externas**

- Anuncios en el periódico.
- Bolsas de trabajo
- Anuncios en la radio
- Agencias de empleo
- Intercambio de cartera

---

<sup>17</sup> Idem, Pág. 15

Las fuentes de obtención del personal también fueron perfeccionándose con el cruce de los aportes de psicología y la sociología. En ese momento aparece en EE.UU. la primera modalidad profesional especializada en la búsqueda y selección de personal. Norteamérica implemento el servicio de las primeras consultoras de personal de la historia y también vio nacer al primer "Head hunter" (cazador de talentos) este se ocupaba ,en forma exclusiva de detectar y contactar a grandes ejecutivos por encargo de empresas que estaban a la espera de incorporar personal con antecedentes muy destacados.

En países europeos también tomaron esta temática de profesionalizar la búsqueda. El objetivo era incorporar el servicio a las grandes consultoras de empresas ya existentes. Se comenzó así a buscar personal con criterios de selección muy definidos y se establecieron una serie de reglas para sistematizar el proceso.

Así quedo conformado un nuevo sistema de ingreso de personal a las empresas. Aun cuando en otros países se trabajaba partiendo desde sistemas diferentes, la tarea de reclutamiento, selección y capacitación del personal de organismos públicos y privados se realiza por medio de profesionales altamente capacitados para ello. La tarea se ha tornado tan compleja que hay carreras universitarias específicas en las mas renombradas universidades del mundo.

---

<sup>18</sup> Koontz Harold/ Wehrich, Heinz. Administración. Una Perspectiva Global. México. Mc Graw Hill, 1996. Pág 377.

La unificación de criterios que se percibe actualmente entre los selectores de personal, se debe en buena medida a la internacionalización de las empresas y a la expansión del mercado laboral. Actualmente, en nuestro país, hay una serie de organizaciones vinculadas a la incorporación de personal.

Cuando el reclutamiento ha terminado empieza la selección del personal

**SELECCIÓN.**- "Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajo en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización".<sup>19</sup>

La decisión final sobre la selección de una persona la debe tomar el jefe inmediato, ya que es quien cuenta con el mejor conocimiento para saber si sus características son acordes a las necesidades del puesto.

A continuación daremos un esquema general de lo que es el proceso de selección, para que se lleve a cabo una buena selección:

Este proceso varía mucho de una organización a otra. Debemos establecer criterios de selección con base en los requerimientos laborales actuales o hasta futuras del

---

<sup>19</sup> Arias, Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas, 1979, Pág 257.

puesto. Este criterio incluye la educación, la experiencia, las aptitudes, etc del interesado.

**Proceso de selección:**

La solicitud de empleo.

La entrevista preliminar

El examen médico

Pruebas psicológicas

Pruebas de conocimientos y habilidades

Entrevista con el jefe solicitante

Saber seleccionar a nuestro personal, nos va a facilitar el Plan de Desarrollo, ya que como se mencionó, deben considerarse necesidades actuales y hasta futuras del puesto vacante para realizar una buena selección. Por ejemplo, podemos seleccionar a personas que hablen ingles, lo cual para alguna promoción a nivel gerencial, ya no va a ser necesario capacitarlo en ese punto.

**INDUCCIÓN.-** Una vez seleccionado el aspirante, se le da la inducción. Es importante darle la bienvenida e informarlo de la nueva empresa para la que laborará.

La información recomendable que se le debe dar al nuevo integrante de la organización es:

- Información general de la organización
- Información sobre el reglamento de trabajo.
- Obligaciones y derechos
- Realizar un recorrido por la organización
- Información sobre las actividades que desempeñará

#### **2.3.4 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS**

El concepto de sueldos y salarios ha evolucionado con el paso del tiempo, hoy constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos. Los desequilibrios de los sueldos y salarios son capaces de provocar las mas graves perturbaciones(huelgas, alzamientos, motines, revoluciones). Durante la edad antigua y media este asunto no revistió especial importancia, a causa de la peculiar estructura económica de la sociedad de aquel entonces (esclavitud, vasallaje, artesanado, etc), pero en la edad moderna la aparición de las maquinas y la mayor complejidad del orden social transformaron las condiciones materiales de vida de las gentes. Mas de los dos tercios de la población mundial dependen, para su existencia, de las rentas que el trabajo por cuenta ajena les proporciona.

Los economistas clásicos sostenían que el monto del salario dependía de la ley de la oferta y la demanda. Según ellos, el obrero procura cobrar un salario alto y el patrón uno bajo.

Los salarios reales están determinados por el nivel de vida habitual de los asalariados, combinado con las circunstancias económicas de la comunidad en un momento determinado. La teoría de la productividad marginal se apoya en el principio de la equivalencia entre la renta percibida por cualquier factor de la producción y el valor en el mercado de la parte de producto que puede serle atribuida.

**Salario.-** "Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario se integrara con los pagos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo."<sup>20</sup>

**Sueldo.-** Paga que se hace en periodos largos (quincenales o mensuales) Regularmente este término se utiliza para referirse a los salarios de oficina.

La administración de sueldos y salarios es importante tanto para el empleador como para el empleado.

La cantidad de sueldo o salario que un empleado recibe es importante para el, ya que ayuda a determinar el nivel de salud y comodidades de las que podrá disfrutar, así como el sentido de seguridad económico que pueda proporcionar para el y para su familia.

También es importante destacar el hecho de que la retribución proporcione una medida del valor relativo del empleado para la organización y un punto de partida para juzgar si el dinero que recibe por su trabajo, es o no equitativo y justo en términos de lo que el percibe que es su contribución.

No basta tener un sistema objetivo para determinar la cantidad que se le va a pagar al empleado, también se requiere una comunicación efectiva para que los empleados reconozcan que están siendo tratados con justicia en términos de sus resultados monetarios.

Para la organización, es relevante el papel que juegan los sueldos y salarios, ya que los costos de mano de obra son contingentes no solo de la cantidad de dinero sino también por la productividad lograda por los trabajadores.

---

<sup>20</sup> Ley Federal del Trabajo. Art. 82 y 84.

Los niveles de retribución ayudan a determinar la prosperidad y el estándar de vida que en ella prevalece. Los altos niveles de retribuciones representan mayores ingresos por impuestos que posiblemente sirvan para pagar mejores servicios públicos, también contribuyen al poder adquisitivo del trabajador. En muchas regiones económicamente decaídas, tanto nacionales como extranjeras, los niveles de vida y de bienestar general han sido mejorados de manera provisional como resultado de trabajos bien retribuidos creados por las nuevas industrias que se mudan a esas áreas.

Nos hemos podido dar cuenta que las regiones que tienen salarios bajos, se ven afectadas determinadamente, y que la gente carece de dinero para lograr niveles de vida satisfactorios o servicios públicos adecuados.

Con todo lo anterior podemos decir que uno de los principales objetivos de cualquier sistema de retribución, debería asegurar que cada empleado reciba un pago equitativo en términos de sus propias necesidades, de esta manera también se contribuirá al logro de los objetivos generales de la organización.

Hay muchos factores que intervienen en la determinación de un salario, estos factores pueden ser: las condiciones del mercado laboral, sueldos prevalecientes, costos de vida, la habilidad de la organización para pagar.

La capacidad de pago de una compañía esta influida por condiciones económicas tales como su posición competitiva en la industria y las condiciones en las que se encuentra la región geográfica en donde esta ubicada. Es importante también la producción de los trabajadores.

La fijación de los salarios buscan en efecto, productividad en la organización, sin embargo , debe destacarse que el salario no lo es todo, para que surta el efecto deseado debe complementarse con otro tipo de actividades como: incentivos, buena socialización, un bienestar general.

El termino salario, deriva de "sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pago con ella.

Sueldo proviene de "solidus". Moneda de oro de peso cabal.

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente. El sueldo se paga por mes o quincena, pero la verdadera diferencia es de índole sociológico, el salario se aplica mas bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede decirse que es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

Para finalizar diremos que en una organización cualquiera, el aspecto de la remuneración ocupa un lugar destacado como instrumento de satisfacción en el trabajo y buenas relaciones interpersonales, ya que el sueldo o salario constituye para el trabajador, empleado o funcionario el factor condicionante en su nivel de vida.

### **2.3.5 SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO.**

Otra de las funciones del área de Recursos Humanos es la salud y seguridad de los empleados, ya que estos dos puntos constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo. Estas dos actividades están muy relacionadas entre sí, básicamente están orientadas a lograr condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener un adecuado nivel de salud de los empleados.

Los conceptos de cada una de ellas son:

**Seguridad del trabajo** .- "Conjunto de medidas técnicas, educacionales, metódicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendentes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de practicas preventivas"<sup>21</sup>

**Higiene del trabajo**.- "Conjunto de normas y procedimientos tendentes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Esta relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables, el hombre y su ambiente de trabajo."<sup>22</sup>

La seguridad e higiene industrial son partes integrantes de las condiciones de trabajo, su regularización a través de la empresa por todos los eslabones de la misma, es vigilada y reglamentada por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, teniendo como herramientas a:

La Ley Federal del Trabajo

El Reglamento Federal de Seguridad y Medio Ambiente Laboral

Normas Oficiales Mexicanas (NOF-STPS).

---

<sup>21</sup> Chavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, México, MxGraw-Hill, 1994, Pág.367.

<sup>22</sup> Idem, Pág 361.

Podemos decir que la seguridad industrial va a ser el conjunto de actividades técnico- administrativas que pretenden el control de accidentes.

En lo que se refiere a higiene del trabajo es el conjunto de acciones que pretenden el reconocimiento, evaluación y control de factores químicos, físicos y biológicos.

Su objetivo fundamental de la seguridad del trabajo, es el control de actos y condiciones inseguras que originan pérdidas materiales y humanas.

El objetivo de la higiene del trabajo es la prevención de enfermedades profesionales, a través de tecnologías que actúan sobre los agentes contaminantes del ambiente de trabajo.

Tanto las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, así como su reglamento que define las instancias como los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores, establece a su vez los marcos de los servicios de empresas que los empleadores deben proporcionar a sus trabajadores desde la atención de primeros auxilios hasta la constitución de servicios de higiene y seguridad del trabajo, las normas para el funcionamiento de los comités mixtos y aquellas referidas a riesgos físicos, químicos, biológicos, accidentes, etc.

A su vez el código de seguridad social en nuestro país establece las normas y manejo económico social de las incapacidades y el pago de rentas a los lesionados como a sus derechohabientes en caso de fallecimiento del titular.

A los daños físicos, biológicos y psíquicos que afectan al trabajador que merman sus potenciales individuales como de la propia sociedad, se debe agregar aquellos derivados del sufrimiento de los familiares y aun peor la disociación de la familia. En términos económicos se ha establecido por la vertiente de los daños que el país pierde hasta 9,4 de su p.i.b. por el pago de costos directos e indirectos derivados de los daños ocupacionales.

Para seleccionar el equipo adecuado que requiere el trabajador, se recomienda hacer las siguientes consideraciones:

- A) Proteger el riesgo específico.
- B) El uso del equipo debe ser personal
- C) Establecer tiempo de vida y uso útil.
- D) Estar acorde a las características y dimensiones físicas de los trabajadores.
- E) La protección personal proporcionada a los trabajadores deberá atenuar o proteger a los trabajadores. Para cumplir con los niveles máximos permisible y los criterios de exposición establecidos en el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo

F) Proporcionar a los trabajadores la capacitación y el adiestramiento necesario para el uso, limpieza, mantenimiento, limitaciones y almacenamiento del equipo de protección personal.<sup>23</sup>

Invertir en la capacitación de su personal en lo referente a Seguridad e Higiene, no es una pérdida de dinero como muchas personas piensan, tener un personal debidamente adiestrado y con el conocimiento de las acciones inseguras que el individuo ejecuta en sus operaciones diarias, con el tiempo le trae muchos ahorros a su compañía.

Conocer los problemas que podemos ocasionar al Medio Ambiente puede evitar daños mayores, a nuestros recursos naturales renovables y no-renovables.

Por lo que la higiene y seguridad en el trabajo son de suma importancia. Se deben de buscar medidas, normas y procedimientos acordes a cada organización, para que se disminuya al máximo los riesgos y enfermedades en el trabajo, así como crear un ambiente favorable y confortable al trabajador y que de esta manera se pueda obtener la satisfacción y la seguridad e higiene del trabajador optima para una mejor productividad.

---

<sup>23</sup> [http://www.stps.gob.mx/312/312\\_1017.htm](http://www.stps.gob.mx/312/312_1017.htm)

Su importancia también radica en el hecho de la preservación de la vida del personal que labora en una organización.

Desde el punto de vista económico, repercute en la disminución de costos por ausentismo y cuotas al Seguro Social.

La seguridad e higiene del trabajo es aplicable en cualquier centro de trabajo, de cualquier tipo e índole, ya que lo que se busca a través de ella es el control de todo tipo de riesgos.

### **2.3.6 SERVICIOS Y PRESTACIONES**

Estos vienen a ser la parte complementaria de los sueldos y salarios. Son totalmente adicionales a ellos y pueden ser en dinero o en especie.

Son importantes, ya que a través de ellos se puede obtener un mejor nivel de vida para el trabajador, sin embargo hay organizaciones que solo otorgan prestaciones de ley como es el aguinaldo, prima vacacional, vacaciones, etc.

Entre las prestaciones adicionales más comunes en las organizaciones podemos mencionar al: seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, vales de despensa, y las prestaciones de ley en un porcentaje mayor.

Son pocas las organizaciones en nuestro país que da a sus trabajadores servicios y prestaciones aceptables y competentes para las demás, por lo que muchos trabajadores desean laborar en ellas, lo cual trae un gran beneficio a la organización, ya que a través de esto puede conservar mejores empleados.

Los servicios y prestaciones son iguales para todos los empleados en una organización, van a ser diferentes aquellas en donde sean proporcionales al salario o sueldo de cada trabajador.

Contar con servicios y prestaciones superiores a las de otras organizaciones, traerá beneficios a la misma como son: menos rotación de personal, atraer a mano de obra competente y otorgar a sus trabajadores un mejor nivel de vida.

### **2.3.7- ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.**

También el área de Recursos Humanos es la responsable del entrenamiento y desarrollo de los trabajadores -

Muchas organizaciones no capacitan a su personal por pensar que el costo de la misma es un gasto y no una inversión importante. Es importante que la educación sea eficaz y eficiente.

Debemos pensar en nuestro personal no solo en el presente sino en tiempo futuro, a largo plazo.

Comenta Harold Koontz/ Heinz Wehrich

que antes de seleccionar programas específicas de entrenamiento y desarrollo, se deben considerar tres clases de necesidades. Las necesidades de la organización incluye aspectos tales como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de los trabajadores y las tasas de rotación de personal. Las necesidades relacionadas con las operaciones y con el trabajo en sí, se pueden determinar a partir de las descripciones de puestos y estándares de desempeño.

Tener entrevistas, pruebas, encuestas y **Planes de Desarrollo** con el empleado facilitaran dicha tarea.

Hablar de la función de entrenamiento y desarrollo es hablar de educación , como lo dicen algunos especialistas en administración de personal.

Desde que nacemos hasta que morimos, estamos conviviendo con el ambiente que nos rodea, por lo que la educación también va a ser todo aquello que nosotros aprendemos de ese medio ambiente social.

**Educación.-** "Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean. Entre los bienes culturales esta el manejo de utensilios y herramientas así como características personales consideradas valiosas en la sociedad."<sup>24</sup>

La educación no es solo lo que aprendemos en la escuela, va a estar integrada por todas las experiencias que vivimos en el transcurso de nuestras vidas, en ellas encontramos valores, hábitos, etc.

De todo aquello que vivimos día con día aprendemos algo, y ese algo es parte de nuestra formación como personas.

**Entrenamiento.-** Es la preparación de una persona para un cargo o una función específica.

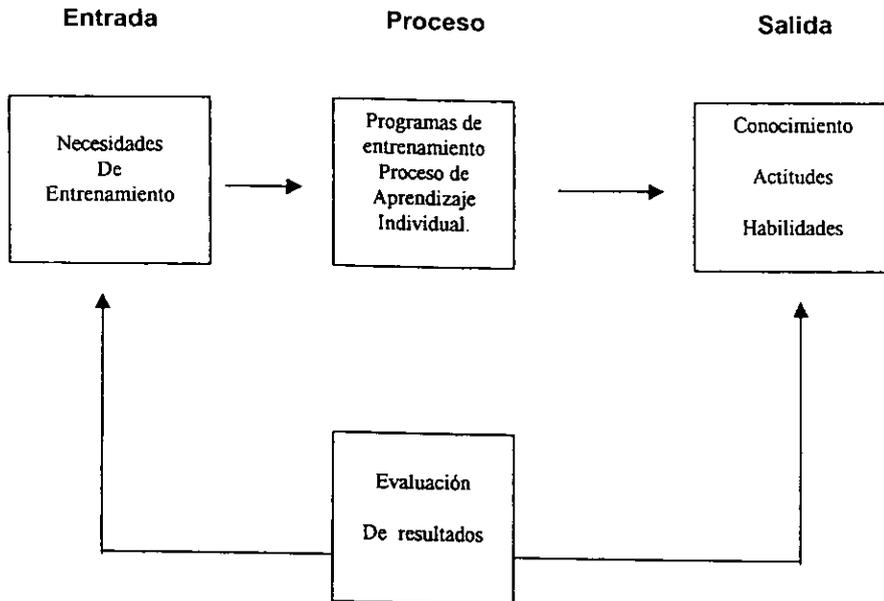
El entrenamiento es a corto plazo, se transmiten conocimientos específicos, se busca adaptar al trabajador para determinada empresa.

El entrenamiento en las empresas generalmente lo da el jefe inmediato.

**Desarrollo.-** El desarrollo son todos aquellos aspectos que abarcan la formación total de las personas. Tales aspectos pueden ser: valores, hábitos, costumbres, etc.

---

<sup>24</sup> Arias, Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Trillas, 1979, Pág 319.



El entrenamiento como sistema<sup>25</sup>

Es difícil que las organizaciones encuentren en cada persona a la ideal, para realizar las tareas encomendadas.

Por medio del entrenamiento podemos aumentar el conocimiento de un empleado para que de esta manera pueda ser más eficiente en el cargo y tareas asignadas.

<sup>25</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Mc Graw Hill, 1997, Pág 419.

El trabajador a través del entrenamiento tiene la oportunidad de irse desarrollando profesionalmente, por lo que este punto es fundamental para el **PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL**

La organización puede llegar a considerar al entrenamiento como una inversión, destinada a capacitar un equipo de trabajo.

Después de haber hablado de las diversas actividades que se realizan en el área de recursos humanos, nos enfocaremos a hablar de las técnicas más usuales para la integración del trabajador a la organización.

# CAPÍTULO 3

## TECNICAS DE INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO A LA ORGANIZACIÓN

Hay personas que piensan que todo lo mueve el dinero, hoy en día, tener esa idea, es un gran error. Uno de los factores más importantes es que el Recurso Humano se sienta integrado e identificado con la organización.

En este capítulo hablaremos de las técnicas más usuales para integrar el recurso humano a la empresa, entre las que mencionaremos a la motivación, liderazgo y al trabajo en equipo.

### 3.1 MOTIVACIÓN

Saber enfrentar las situaciones diarias está determinado por la motivación que sentimos con respecto a nuestras actividades: trabajo, tiempo libre, ideas, proyectos, vida familiar, etc. Algunas personas se mueven motivadas por el dinero, otras por lograr cumplir sus metas, otras por vivir una existencia feliz y sentirse bien en su entorno. Para la gerencia actual el tema de la motivación es algo muy importante, determinante del éxito o fracaso de la organización. Debemos comprender a las personas y las cosas que las motivan para poder lograr un ambiente empresarial que cubra las expectativas de las personas y las motive a continuar adelante.

El motivar implica ayudar a realizar tareas de manera responsable y eficiente, inspirar al trabajador a buscar objetivos más ambiciosos.

Es importante hacer que la dirección apoye y apruebe el buen desempeño. Hacer reconocimientos públicos de los empleados que tengan buen desempeño.

Inculcar en los trabajadores la creencia sobre el valor de su trabajo. Proporcionar a los empleados oportunidades de usar su inteligencia para resolver problemas. Ofrecer oportunidades al trabajador para asumir mas responsabilidades y liderazgo. Otorgar medios para el desarrollo y mejoramiento individual.

Los salarios de los trabajadores eran una de las principales causas de descontento, mas no necesariamente un motivo de insatisfacción.

Generalmente se piensa que una vez que las empresas han desarrollado la estructura organizativa adecuada, deben buscar las personas adecuadas en ella, o de lo contrario, se parte del supuesto que la estructura no cuenta, porque un buen equipo puede hacer funcionar cualquier empresa. Y en realidad ni uno ni otro son totalmente ciertos.

### 3.1.1.CONCEPTO DE MOTIVACIÓN.-

“Fuerza interna que en virtud de las carencias y necesidades que tiene un individuo, lo impulsa a la búsqueda de satisfactores y mejores condiciones de vida”<sup>26</sup>

Motivación viene de motivo y todo motivo es una necesidad, una suerte de carencia que experimenta la persona. Esa necesidad puede ser llenada, o satisfecha. Por ejemplo, las necesidades básicas de alimentación o vestido nosotros mismos las satisfacemos tomando acciones para comer y para adquirir la vestimenta que nos agrade. La fuerza interior o el empuje que puede llevar a actuar a una persona para buscar comida y vestido, se denomina motivación.

El personal que no se sienta motivado en su trabajo, perderá el interés en el mismo, por lo que no le interesará si hay o no un plan de desarrollo para los trabajadores, verá a la organización como la fuente de obtener los ingresos necesarios para vivir nadamás.

---

<sup>26</sup> Balseiro, Almario, Lasty. Principios de Administración. Librería Acuario, Pág 144

### 3.1.2 TEORÍA DE NECESIDADES

Hay varios tipos de necesidades, en base a esto, se manejan diversas teorías, mencionaremos una de las más importantes, la de Maslow.

Él da niveles de importancia a cada una de las necesidades de las personas desde el mas bajo hasta él mas alto y las ordena de la siguiente manera:

Escala de necesidades según Maslow

- **Fisiológicas.**- Aquellas básicas para la sobrevivencia de cualquier persona(agua, comida, vestido, casa, etc.)
- **De seguridad** .- Gozar y disfrutar de tranquilidad.
- **Sociales.**- Tener aceptación en las relaciones interpersonales
- **Estima** .- Tener éxito y reconocimiento.
- **Autorrealización.**- Que la persona desarrolle su potencial al máximo

Cuando la necesidad básica no ha sido satisfecha, no pasaremos al siguiente nivel, hasta que logremos hacerlo. Una persona que no ha comido no va a pensar en tener tranquilidad, mientras no realice lo primero.

Aquellas necesidades que no sean satisfechas, van a motivar a las personas.

La escala de necesidades anterior se puede ver en cualquier organización así:

- **Fisiológicas.**- Sueldo, vivienda, comedor
- **Seguridad .-** Cuidar al trabajador, otorgarle prestaciones de seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores, etc.
- **Sociales.**- Fomentar la integración del trabajador con sus compañeros y hacia la organización.
- **Estima.**- Que la persona tenga autonomía y status
- **Autorrealización.**- Tener desarrollo y retos dentro de la organización.

Cuando el trabajador cubra todas las necesidades anteriores en la organización, se sentirá satisfecho, integrado y motivado en la misma.

Tratar a los empleados de la misma manera es otra forma de motivarlos, saber que todos tienen derecho a satisfacer sus necesidades de cualquier tipo.

Este orden que Maslow da a las necesidades no es aplicable en todos los países, ya que cuentan con otro tipo de valores, costumbres, tradiciones, lo cual altera esta escala.

En México sabemos que son pocas las organizaciones que realmente se preocupan por el trabajador, hay algunas que lo hacen de una manera elitista siendo los

beneficiados solo unos pocos, los puestos de alto nivel como son gerentes y directores.

Para que la motivación sé de es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Dar apoyo y reconocimiento regularmente y en lo posible en público.
- Dar explicaciones y resaltar el valor del trabajo de un empleado.
- Demostrarle al personal símbolos de la importancia y naturaleza oficial de sus trabajos.
- Prestar atención inmediata a los obstáculos que enfrenta el personal en su trabajo y que están fuera de su control
- Buscar la opinión del personal en todos los asuntos que se relacionen con su trabajo.
- Sugerir oportunidades de desarrollo.
- Otorgar los medios para la capacitación de habilidades.

### **3.1.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

La motivación es muy importante, ya que un empleado motivado se desarrolla de forma más eficiente en su trabajo, y el trabajo de un buen líder es darle los motivos

necesarios para que el trabajador perciba un buen ambiente en la organización, lo que le permita superarse.

Para la organización esto significa la optimización del recurso humano. Un empleado motivado, con liderazgo, contribuirá al logro de los objetivos, incrementara la productividad.

### **3.2 EQUIPOS DE TRABAJO**

El hombre como individuo se enfrenta a problemas que sólo no podría resolver, lo cual demuestra su vulnerabilidad por ello requiere y necesita de relacionarse, comunicarse y expresar sus necesidades con otros individuos. Al verse limitado es cuando se da cuenta que necesita el apoyo de sus semejantes y de unir sus esfuerzos conjuntamente: Surge entonces: **UN EQUIPO DE TRABAJO.**

El cambio actual que vivimos obliga a integrarnos y a colaborar unos con otros y esto ocurre en todos nuestros ámbitos. En las organizaciones de hoy las presiones como la calidad total, incremento de la productividad nos invita a pasar de la especialización de las tareas a la colaboración entre los miembros de la organización. Para ello resulta importante dar a conocer una metodología y estrategias que ayuden a los equipos de trabajo a que sus acciones implementadas sean efectivas y eficientes

Definir que son los equipos de trabajo, del por que de su origen, sus características así como las técnicas empleadas por ellos, como planear equipos de trabajo, su finalidad y por último su importancia.

Finalmente se piensa que el fomentar en las organizaciones la integración de equipos de trabajo no es fácil ya que se requiere el compromiso y participación de todos, una actitud positiva y un seguimiento a todas las actividades que puedan brindar la información necesaria y oportuna para una mejor toma de decisiones por parte de los directores.

Miles de organizaciones han empezado recientemente un movimiento hacia la reestructuración del trabajo en grupo más que el individual, ya que los individuos se comportan de una manera diferente en grupo que estando solo.

Cuando empresas como Toyota y otras transnacionales comenzaban a utilizar como una herramienta los equipos de trabajo, esto era novedad hace 20 años, hoy en día es diferente, ya que lo novedoso resulta ser aquellas que no cuentan con esta importantísima herramienta.

Los equipos de trabajo se han convertido en una parte esencial en el desarrollo de una organización a tal grado que no sólo se habla de equipos departamentales sino que también se dan en forma trans departamental.

Se podría mencionar que la implementación de nuevas técnicas en la solución de problemas y elaboración de proyectos ciertamente ha influido en las organizaciones para su desarrollo.

A través del trabajo en equipo se aprovecha mejor las habilidades, actitudes y conocimientos de los empleados ya que de esta forma se les involucra en los procesos y en la toma de decisiones, lo que es un gran incentivo obteniendo de esta forma mejores resultados que con el desempeño individual. De esta manera la empresa se fortalece y se prepara para enfrentar contingencias internas de la organización o externas del medio ambiente. Por todo lo anterior ellos van a estar interesados en un Plan de Desarrollo que les permita tener mejores expectativas en su campo de trabajo.

### **3.2.1 CONCEPTOS DE EQUIPOS DE TRABAJO**

#### **¿QUÉ ES UN EQUIPO?**

"Es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales."<sup>27</sup>

"Son grupos formales integrados por individuos interdependientes responsables de alcanzar una meta"<sup>28</sup>

Muy a menudo tendemos a confundir un equipo con un grupo al cual podemos definir de la siguiente manera:

### ¿QUÉ ES UN GRUPO?

Dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares

Con los anteriores conceptos podemos concluir que la diferencia entre grupo y equipo radica en que el primero carece de una estructura formal por ejemplo, un grupo de amigos.

En mi opinión personal un grupo puede conceptualizarse como:

Son dos ó más individuos que buscan obtener objetivos comunes y que cuentan con una estructura formal.

### **3.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Es muy importante conocer las principales características si deseamos formar equipos y no grupos de trabajo, ya que de no tomarlas en cuenta no podrían llegar a cumplir su objetivo.

---

<sup>27</sup> Stephen, P, Robbins. Fundamentos de Administración, México, Pág 266

<sup>28</sup> Idem, Pág 266.

1. Tiene una estructura formal
2. Cuenta con objetivos propios y metas claras
3. Se da la comunicación y la retroalimentación
4. Deben tener apoyo interno a sus miembros
5. Se guían por valores
6. Se da el Liderazgo
7. Existe la motivación en los integrantes
8. Esta enfocado a obtener resultados
9. Utiliza técnicas para análisis de problemas

### **3.2.3 TÉCNICAS PARA FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO**

#### **LLUVIA DE IDEAS**

Es cuando a cada uno de los integrantes del equipo se le pide que aporte todas las sugerencias, ideas y alternativas que puedan resolver un problema, no es limitativa y se da libertad de expresarse sin dar paso a las críticas.

#### **TÉCNICA NOMINAL DE GRUPO**

Ante un problema, primeramente y de forma individual los integrantes anotan sugerencias, ideas y alternativas. En la reunión del equipo se exponen todas y cada

una. Se cuantifican las ideas y se escogen la que más alta puntuación haya obtenido.

### TÉCNICA DELPHI

Se identifica el problema

Se elabora un cuestionario

Se entrega a cada integrante de grupo

Los integrantes lo entregan de forma anónima

Se analizan los resultados

Se exponen

Si los resultados no son satisfactorios se vuelven a analizar

Se vuelven a exponer

De las anteriores técnicas se puede decir que en la práctica la más empleada es la Lluvia de Ideas, ya que ésta no solo permite la solución de problemas sino que da paso a la creatividad, eleva la auto confianza y fomenta el espíritu de grupo.

### 3.2.4 PLANEACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Según Fran Rees en su libro para formar equipos de trabajo, indica los siguientes pasos:

### 1. Visualizar al equipo

Es definir el propósito y las metas del equipo. ¿Cuál es la razón para formar el equipo?, ¿Cuál es la misión y cuándo se alcanzará?. Da la oportunidad de que los miembros del equipo se conozcan.

### 2. Asignar papeles

Determinar quien desempeñará que papel, Líder, Moderador, Secretario y miembros, los cuales pueden cambiarse excepto el de líder. En función al papel asignado se determinan funciones y actividades a desarrollar dentro del equipo.

### 3. Establecer reglas básicas

Que definen como operará el equipo, las cuales van a servir como estándares

### 4. Planear el trabajo

- En base a la Misión
- Saber los objetivos más grandes
- Descomponer cada uno de los objetivos en tareas
- Asignar tiempos
- Asignar tareas

#### 5. Hacer el trabajo

Implementar las acciones poniendo en marcha el cumplimiento de las actividades en las fechas programadas.

#### 6. Revisar y Evaluar la eficacia del equipo

Para el buen funcionamiento del equipo es importante la evaluación de los resultados que permita una retroalimentación de cómo funcionan sus métodos y prácticas.

#### 7. Publicar los resultados

Puede ser mediante un reporte o a través de una exposición

#### 8. Recompensar al equipo

Dar reconocimiento al equipo dentro de la organización.<sup>29</sup>

### **3.2.5 FINALIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Facilitar el logro de los objetivos de la organización, la identificación de la gente con la organización, desarrollar la creatividad, fomentar la participación de la gente, resolución pronta a los problemas que se presenten en el menor tiempo posible, a bajo costo y con el mínimo de esfuerzo.

---

<sup>29</sup> Fran, Rees, Equipos de Trabajo. México, Prentice Hall, 1998. Pág 137.

### 3.3 LIDERAZGO

El compromiso que los trabajadores tienen con la organización ha venido disminuyendo a través del tiempo. Las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes de las personas, no se ha aprovechado ni la mitad del potencial de cada uno de ellos.

Sabemos que vivimos un momento cambiante, las organizaciones se enfrentan al reto de la globalización, por lo que cada vez es más importante contar con líderes con una visión estratégica, de tal manera que pueda llegar a la optimización del recurso humano, a comprometerlo y a que crea en la organización.

Los líderes predicán con el ejemplo y si no es el adecuado, los seguidores tendrán el mismo comportamiento, los valores de la organización se van perdiendo.

Los líderes deben saber el por qué de las cosas antes que el cómo, se dan a la tarea de dirigir.

El líder de una organización debe hacer sentir a sus seguidores la satisfacción de su trabajo, motivarlos a altos niveles de realización y desarrollo, hacerlos sentir diferentes, útiles, y saber que se encuentran dentro de una organización exitosa en donde ellos han sido importantes para lograrlo.

### 3.3.1 CONCEPTO

"Es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Esta influencia se deriva de dos fuentes básicas. Una de ellas es la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico. La segunda fuente de influencia del liderazgo es la disposición que tiene el subordinado a obedecer. Esto es, los subordinados deben estar dispuestos a obedecer las ordenes de un superior."<sup>30</sup>

Es un hecho que el ser humano busca mejorar su forma de vida, tanto en lo material como el lo espiritual y cuando nos identificamos con alguna persona que nos pueda conducir y encauzar nuestros esfuerzos para encontrar un significado superior a nuestra existencia, lo ubicamos como líder y lo seguimos.

El líder puede hacer cambiar los ideales de las personas, y lo seguirá siendo ante ellas mientras satisfaga sus necesidades, resuelva sus problemas y le dé un significado diferente a su existencia.

---

<sup>30</sup> Warren, Bennis. Cómo llegar a ser líder. México, Editorial Norma, 1990. Pág 13.

### 3.3.2 LÍDERES O JEFES

Una de las causas por la que muchas compañías mexicanas quebraron los últimos años fue la falta de visión que demostraron sus líderes empresariales y directivos de recursos humanos, al no preocuparse por la productividad de su negocio ni por darles dignidad a sus empleados, lo cual provoco que estos no tuvieran la capacidad de generar productos y servicios con estándares de calidad para competir en los mercados mundiales.

Hay algunas otras que están próximas a desaparecer porque sus líderes, inmersos en la comodidad y llenos de poder han dejado morir a sus empresas.

La gente no quiere ser administrada, sino dirigida. Haremos mención de algunas diferencias entre ser jefe y ser líder según Miguel Angel Cornejo.

- El jefe manda, el líder sirve.
- El jefe inspira miedo, el líder confianza.
- El jefe busca al culpable, el líder corrige y rehabilita a la persona.
- El jefe hace del trabajo una carga, el líder un privilegio.
- El jefe sabe como se hacen las cosas, el líder enseña como deben hacerse.
- El jefe dice vaya, el líder vayamos.
- El jefe llega a tiempo, el líder va adelantado

Tanto jefes como líderes deben lograr en la organización una buena comunicación, la tarea es difícil cuando no se cuenta con verdaderos líderes que logren lo anterior.

Un buen líder es aquel que hacer crecer y desarrollar a sus seguidores, no los estanca, ni tiene egoísmos hacia ellos, los apoya.

Las organizaciones de ahora carecen de verdaderos líderes, están guiadas por administradores, los cuales se dedican a manejar los recursos financieros, tecnológicos y se olvidan de los valores, compromisos y aspiraciones de cada uno de los integrantes de la organización.

Un jefe difiere de un líder en que el primero es capaz de planificar, organizar, presupuestar, gestionar recursos y solucionar problemas, mientras que un líder es capaz de establecer y desarrollar una visión de futuro para su empresa y motivar y alinear a las personas con esa visión. El líder es el que produce realmente los cambios.

Contar con verdaderos líderes brinda apoyo y seguridad a los trabajadores, un buen liderazgo va a permitir en una organización implementar un Plan de Desarrollo de Personal, ya que va a hacer que sus integrantes progresen.

### 3.3.3 EL LIDER NACE O SE HACE

Durante mucho tiempo el liderazgo fue considerado como una habilidad innata, no adquirida conforme a ciertas características de la personalidad de un individuo.

Con el tiempo se ha demostrado que las principales características con las que debe contar un líder, se aprenden.

Algunos dicen que los líderes son una rareza, aunque en la actualidad podemos encontrarnos a gente dirigiendo diversas actividades, tal vez tienen la capacidad de dirigir, solo que les falta desarrollar las cualidades complementarias.

El liderazgo es importante para cualquier administrador, ya que se da a la tarea de dirigir gente.

En conclusión podemos decir que las características y capacidades con las que debe contar un líder pueden ser adquiridas a través de un buen aprendizaje, por lo que los líderes no nacen, sino se hacen.

El líder se hace y se hace por sí mismo, más que por medios externos. Un autentico líder es aquel que logra desarrollar con éxito todos los aspectos de su vida, no se inclina por uno solo, el objetivo es lograr la vida integral de sus seguidores.

### 3.3.4. TIPOS DE LIDERAZGO

Podemos decir que hay varias formas en la que un líder guía a sus seguidores, entre los más comunes se encuentran:

**Liderazgo autocrático.**- Toda la autoridad la tiene el administrador. No permite sugerencias de sus seguidores. Governa un ambiente de castigo, temor. En la comunicación no hay retroalimentación. Los empleados solo escuchan y obedecen pero no tienen la oportunidad de sugerir.

**Liderazgo Democrático.**- En este tipo de liderazgo se toman en cuenta las opiniones de los demás. Todos los pertenecientes al grupo son importantes para cualquier decisión o sugerencia. Aquí la comunicación es en todos los sentidos (integrantes-líder, líder integrantes).

**Liderazgo Laissez-faire .** (permitir hacer, dejar hacer, dejar pasar). - Aquí el integrante del grupo puede desarrollarse de una manera más amplia. Se le dice a donde debe llegar, cual es su meta a cumplir y se le deja que la cumpla de la manera que él crea más conveniente.

En las organizaciones de hoy podemos encontrar tanto a un líder autócrata como democrata o la combinación de dos tipos de liderazgo.

En mi opinión personal, creo que el liderazgo no tiene ciertas características específicas que sean determinantes para poder decidir si un líder es bueno o malo, debe ser la combinación de muchas actitudes, aptitudes, que puedan lograr calificar de una mejor manera al líder.

El tipo de liderazgo que se ejerza en una organización es determinante para una decisión de implementar un Plan de Desarrollo, tal vez un líder autócrata no permita una sugerencia de este tipo, ya que su sistema de dirigir es tan cerrado, que no le interesan las proposiciones de su personal, mucho menos que los trabajadores se desarrollen profesionalmente y crezcan.

Sergio Robles nos dice que un buen líder debe tener integridad, honestidad, dos características que encierran valores, formas de ser.

# CAPÍTULO 4

## CASO PRÁCTICO

Iniciaremos el caso práctico haciendo referencias a algunas generalidades sobre la organización en estudio, así como la presentación de su organigrama en lo concerniente a las divisiones de una forma general y al departamento de Recursos Humanos de una forma específica.

#### **4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

En 1903 los hermanos Stranahan diseñan la primera bujía de la marca CHAMPION superando la calidad de las bujías importadas y así surtir a la creciente industria automotriz en Norteamérica. En 1910 la compañía se establece en la ciudad de Toledo Ohio (EUA), para estar al centro de la industria del automóvil.

En 1913 CHAMPION SPARK PLUG, inicia en Canadá la primera fabricación de bujías fuera de los Estados Unidos, después de la segunda guerra mundial el desarrollo de la industria automotriz se incremento, permitiendo a CHAMPION establecer nuevas fábricas en Australia (1955), México (1958), Venezuela (1963), Bélgica (1965), Nueva Zelanda (1966), Inglaterra (1973), entre otras.

Bujías Champion de México inicia sus labores de manufactura en instalaciones temporales, ubicadas en la zona industrial de vallejo, con un promedio de un millón de bujías anuales. El 3 de marzo de 1966 es cuando inaugura sus propias instalaciones en el predio marcado con el número 956 de la calle Poniente 150,

colonia Industrial Vallejo, en México, D.F, la producción alcanzada en el arranque de la planta, era de mas de 5 millones de bujías anuales.

Hasta 1972 tuvimos la necesidad de importar el aislador, por lo que en 1973, se instalo la planta de cerámica, lo que permitió contar con el proceso de manufactura completo.

En 1989 fue adquirido el grupo Champion Spark Plug Co, por la corporación COOPER AUTOMOTIVE con sede en San Luis Missouri, contando esta división con 35 plantas en 16 piases alrededor del mundo.

En septiembre de 1996 Bujías Champion de México, cambia de razón social a COOPER AUTOMOTIVE DE MEXICO, S.A. DE C.V.

En el último trimestre de 1998 dicha empresa paso a formar parte del grupo FEDERAL MOGUL, por lo que la razón social actual es "FEDERAL MOGUL DE MEXICO, S.A. DE C.V.

## **Visión**

Ser un proveedor de primera, global para todos los mercados que servimos. Nuestro compromiso para nuestros clientes y proveedores tanto internamente como externamente es proveer productos de calidad a un costo competitivo.

## **Misión**

Nuestra misión es trabajar en equipo para proveer un proceso de mejoramiento continuo, y de esta manera incrementar nuestros beneficios y mejorar nuestros resultados.

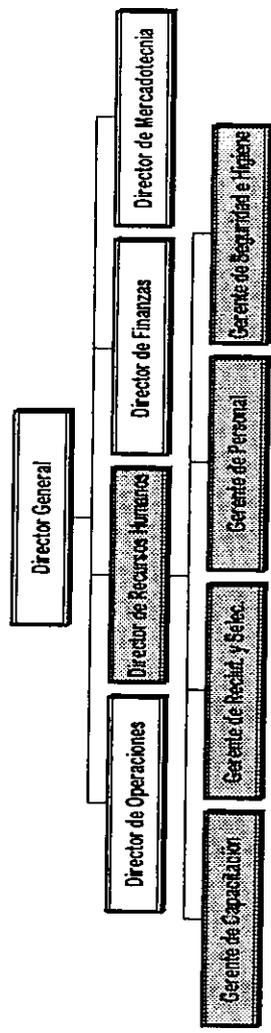
## **Política de calidad**

En Federal Mogul de México, S.A. de C.V., estamos comprometidos a la Calidad Total, mejorando continuamente nuestros procesos para proporcionar el mejor valor a los sistemas y componentes entregados a nuestros clientes.

Cumpliremos con los requerimientos de nuestros clientes externos e internos, entregando productos y servicios a tiempo y libres de defectos.

Federal Mogul de México, S.A. de C.V. será la compañía líder en México para proveer productos de ignición, y una de las preferidas para productos de iluminación automotriz y limpiaparabrisas, a los mercados de equipo original y repuesto.

FEDERAL MOGUL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.



## 4.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

El director general de Federal Mogul de México aplica un liderazgo autócrata, es decir, lo que el dice se hace, sin esperar a que sus colaboradores opinen, por lo tanto, la comunicación que se ejerce aquí es solo de el director para los trabajadores, no hay retroalimentación.

La cultura organizacional que se percibe en esta organización es de miedo, temor a expresarse, desconocimiento total de la estructura funcional de cada puesto, excesiva burocracia.

En algunos departamento de manera extraoficial manejan el trabajo en equipo, pero en general no se realiza, por lo que no hay integración interdepartamental.

Estas han sido algunas de las razones por las que no se ha tomado atención en diseñar un Plan de Desarrollo de Personal.

La empresa cuenta con 537 trabajadores, de los cuales 230 son sindicalizados y 307 empleados. Los sindicalizados y parte de los empleados (aproximadamente 150) se distribuyen en las dos plantas (cerámica y ensamble), los demás empleados se encuentran laborando en las oficinas.

La organización está dirigida actualmente por un director general y cuatro directores de área (finanzas, mercadotecnia, operaciones y recursos humanos) y por 12 gerencias, entre las que se encuentra la de recursos humanos.

Cuando algún puesto llega a estar vacante, se recurre a la selección externa para cubrirlo, no hay promociones dentro de la organización, no ha un plan de desarrollo lo que desalienta a sus integrantes, ya que no ven en ella las posibilidades de superación profesional.

Cuando se presentan nuevas oportunidades profesionales, la gente no duda y se va, lo cual indica que no se siente comprometido con la organización, ya que no le brinda la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, de ascender y buscar nuevas expectativas dentro de la organización ocasionando a esta una mayor rotación de personal y una mala optimización del recurso humano.

Las exigencias en el mercado comercial son grandes, por lo que los dirigentes de las empresas deben poner especial atención a todas y cada una de las áreas que integran las organizaciones, si pretenden seguir permaneciendo en el mercado.

### 4.3 PROPUESTA

Proponemos el diseño de un Plan de Desarrollo de Personal, para tal efecto necesitamos evaluar a los empleados respecto al cumplimiento de objetivos y grado de desarrollo de algunas habilidades ejecutivas, así como su percepción sobre el potencial de carrera y posibles acciones de desarrollo encaminadas a una mayor efectividad de la persona. También se requiere información sobre el estilo de conducta y valores.

Los datos obtenidos con la información proporcionada será un reporte individual que servirá de base para la planeación y desarrollo de los gerentes en la organización.

Dado que las circunstancias del individuo y la organización son cambiantes, es necesario actualizar la información cada tres meses.

En este caso la dirección de recursos humanos es el puesto en promoción, por lo que se va a evaluar a los gerentes de recursos humanos (capacitación, seguridad e higiene, reclutamiento y selección, de personal), para saber cual es el que más se allega al perfil de dicha dirección. Para tal evaluación se seguirá el siguiente procedimiento:

El plan consiste en cinco etapas las cuales son:( se indicará el número de anexo utilizados en el desarrollo de la promoción del gerente para la dirección de recursos humanos.)

I.- Información general sobre la persona evaluada.- En donde se hablará de su experiencia, la trayectoria en la empresa así como sus datos generales.(Anexo 1).

II.- Información general del puesto en promoción.- Se dará el perfil del puesto en promoción y sus principales responsabilidades. (Anexo 2).

III.- Análisis del desempeño individual de la persona evaluada. Aquí se evaluará el desempeño de la persona en su puesto actual, tomando en consideración dos puntos:

- a) Cumplimiento de sus objetivos y
- b) Logros sobresalientes.- Aquí se mencionarán los objetivos que fueron rebasados significativamente así como las actividades realizadas por iniciativa del evaluado.(Anexo 3).

Cabe mencionar que dicha evaluación es realizada por el jefe inmediato, tomando en cuenta la trayectoria del individuo a través del tiempo, a través de la observación directa de los dos criterios descritos anteriormente.

IV.- Planeación del desarrollo.- Aquí se evaluarán las habilidades que se presentan a continuación, las cuales se consideran fundamentales para ocupar dicha dirección.

- a) Administrativas
- b) De dirección Humana
- c) De relaciones interpersonales
- d) De solución de problemas

V.- Se hará la evaluación final, mostrando quien es la persona más adecuada a ocupar dicho puesto e indicar en que condiciones se encuentran los demás candidatos.

VI.- Por ultimo se hace el proyecto de desarrollo, saber las habilidades en las que los evaluado haya mostrado oportunidades de mejora en la sección de planeación del desarrollo, indicándose las acciones específicas que deberán de tomarse para ayudar a mejorar dichas oportunidades.

Mostraremos a continuación los formatos para cada paso del plan.

## I.- INFORMACIÓN GENERAL DE LA PERSONA EVALUADA

Nombre \_\_\_\_\_

Número de empleado \_\_\_\_\_ Fecha de ingreso \_\_\_\_\_

Puesto actual \_\_\_\_\_ A partir de \_\_\_\_\_

Sueldo mensual \$ \_\_\_\_\_ Desde \_\_\_\_\_

Idiomas que habla \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

Experiencia profesional:

## **II.- INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO EN PROMOCIÓN**

A) Perfil del puesto

B) Principales responsabilidades

### III.- ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA PERSONA EVALUADA

En esta sección el jefe inmediato evaluará el desempeño de la persona en su puesto actual.

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una x la condición que refleje el nivel actual del evaluado, bajo la siguiente siguiente escala:

	PUNTOS
E- Excelente	5
S- Sobresaliente	4
B- Bueno	3
R- Regular	2
M- Malo	1
D- Deficiente	0

#### 1) CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS

##### NIVEL DE CUMPLIMIENTO

(Marcar solo una opción)

A) Se ha desempeñado en grado sobresaliente en los últimos años en su puesto actual

E            S            B            R            M            D

B) Cumplió con los requerimientos del puesto

—

E            S            B            R            M            D

C) Logró los objetivos establecidos para su puesto

E            S            B            R            M            D

D) Está haciendo crecer su puesto

E            S            B            R            M            D

E) Logro sus objetivos con deficiencias, las cuales fueron identificadas y se comprometió a mejorarlos

E            S            B            R            M            D

F) No cubre los objetivos básicos, necesita mejorar significativamente para alcanzarlos

E            S            B            R            M            D

Observaciones sobre el cumplimiento de sus objetivos

---

---

## 2) LOGROS SOBRESALIENTES

En esta sección deberán mencionarse aquellos objetivos que además de ser retadores, se rebasaron significativamente. También aquellas actividades relevantes, realizadas por iniciativas del evaluado.

---

---

---

---

#### **IV PLANEACIÓN DEL DESARROLLO**

##### **1.- ADMINISTRATIVAS**

###### **A) Planeación**

Habilidades para establecer con efectividad un curso de acción para sí mismo y/o para otros, con el fin de alcanzar una meta específica, utilizando apropiadamente los recursos disponibles.

E            S            B            R            M            D

###### **B) Organización**

Capacidad para definir y coordinar tareas.

E            S            B            R            M            D

###### **C) Delegación**

Permitir la toma de decisiones en quien tiene la información y recursos requeridos.

E            S            B            R            M            D

###### **D) Control administrativo**

Habilidad para establecer mecanismos de seguimiento y control de actividades

E            S            B            R            M            D

**E) Uso del tiempo**

Capacidad para planear y controlar el uso personal del tiempo.

E            S            B            R            M            D

**2.- DE DIRECCIÓN HUMANA.**

**A) Selección de personal**

Capacidad de allegarse de personal competente.

E            S            B            R            M            D

**B) Motivación de subordinados.**

Capacidad para estimular y reconocer los logros de sus subordinados.

E            S            B            R            M            D

**C) Liderazgo y mando.**

Habilidad para obtener reconocimiento por parte de sus subordinados y para ejercer su autoridad.

E            S            B            R            M            D

**D) Desarrollo de subordinados.**

Capacidad para guiar y proporcionar los medios necesarios para el desarrollo y superación de sus subordinados.

E            S            B            R            M            D

### **E) Integración de equipos**

Capacidad de integrar un equipo de trabajo comprometido hacia el logro de objetivos organizacionales.

E            S            B            R            M            D

### **F) Comunicación**

Habilidad para difundir en forma clara la filosofía, valores y resultados del negocio, así como la información que se da dentro de la organización.

E            S            B            R            M            D

## **3.- DE RELACIONES INTERPERSONALES.**

### **A)Sensibilidad**

Habilidad para percibir y responder ante las necesidades de los demás.

E            S            B            R            M            D

### **B) Calidad de sus relaciones**

Capacidad para interactuar con varios tipos o niveles de personas.

E            S            B            R            M            D

### **C) Habilidad para escuchar.**

E            S            B            R            M            D

**D) Habilidad de negociación.**

Capacidad para lograr acuerdos.

E            S            B            R            M            D

**4.- DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**

**A) Identificación y análisis de problemas.**

Saber que anda mal y por qué

E            S            B            R            M            D

**B) Actitud a la innovación.**

Aportación de nuevas ideas.

E            S            B            R            M            D

**C) Toma de decisiones.**

Oportunidad en la presentación de juicios.

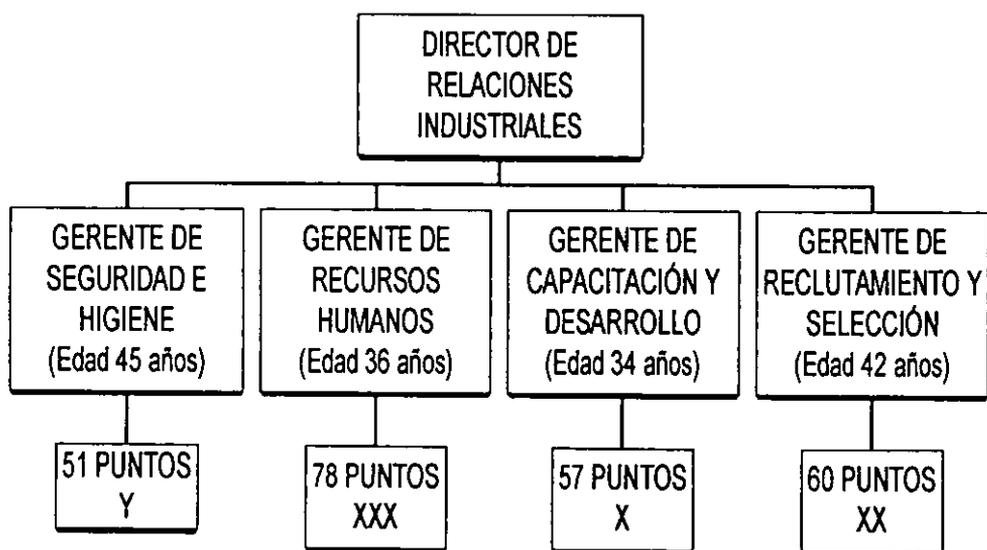
E            S            B            R            M            D

## V. EVALUACION FINAL

En las siguientes tablas se concentran los resultados individuales de los candidatos. Lo cual dará pauta a seleccionar a la persona más adecuada al perfil en cuestión tomando como base la puntuación obtenida, así como la presentación de un diagrama en donde se presenta la comparación de los datos obtenidos con las tablas, en donde se indica claramente quien es la persona elegida para ocupar dicho puesto

Nombre	Area de Oportunidad	E 5	S 4	B 3	R 2	M 1	D 0	Sub total
	<b>Cumplimiento de objetivos</b>							
	a)							
	b)							
	c)							
	d)							
	e)							
	f)							
	<b>Administrativas</b>							
	a)							
	b)							
	c)							
	d)							
	e)							
	<b>Dirección humana</b>							
	a)							
	b)							
	c)							
	d)							
	e)							
	f)							
	<b>Relaciones Interpersonales</b>							
	a)							
	b)							
	c)							
	d)							
	<b>Solución de problemas</b>							
	a)							
	b)							
	c)							
	Subtotal							
	Gran Total							

## DIAGRAMA DE INVENTARIO DE PERSONAL



Y= Satisfactorio pero no promovible.

X= Potencial para ascenso futuro

XX= Promovible en un año

XXX= Promovible en este momento

## VI.- PLAN DE DESARROLLO

Después de saber quien es la persona elegida, se le realiza su plan de desarrollo, tomando como base las áreas de oportunidad. En nuestro caso práctico del director de Recursos Humanos, el sucesor será el Gerente de Personal y su plan de desarrollo será el siguiente

Área de oportunidad	objetivo	Acciones a seguir	Políticas propuestas	Duración
Planeación	Desarrollar la habilidad para establecer cursos de acción, utilizando los recursos disponibles.	Tomara curso de "Optimización del uso del tiempo"  Se recomienda lectura tal como: "Manual del consultor en planeación.	El curso que se considere adecuado para dicha área puede ser interno o externo.	De 5 a 6 meses
Organización	Desarrollar la capacidad para definir y coordinar tareas.	Tomar curso de "efectividad organizacional" ó aprovechamiento organizacional del tiempo	El curso que se considere adecuado para dicha área puede ser interno o externo.	De 5 a 6 meses
Sensibilidad	Que el gerente sepa responder ante las necesidades de los demás	Tomar curso de Sensibilización y productividad gerencial  Se recomiendan lecturas tales como " conducta humana en los negocios	El curso que se considere adecuado para dicha área puede ser interno o externo.	De 7 a 8 meses
Habilidad de negociación	Capacidad para lograr acuerdos buscando ganar en lo fundamental	Se sugiere tomar curso de análisis y solución de problemas.	El desarrollo de esta habilidad se desarrollará dentro de la organización.	De 5 a 6 meses

Anteriormente se comento que todo plan debe contestar a cuatro preguntas las cuales son:

¿ Qué hacer? Capacitar a la persona elegida

¿ Cómo hacerlo? Tomando los cursos indicados para cada área de oportunidad.

¿ Cuándo hacerlo? Se especifica en el plan

¿ Quién ha de hacerlo? La persona elegida para ocupar el puesto en promoción.

El control que se tomará para el desarrollo de la persona elegida será la presentación y exposición de los temas en los que se le este capacitando a los gerentes que también fueron candidatos para dicha promoción.

## CONCLUSIONES

El diseño de un plan de desarrollo de personal es una herramienta poderosa que permite que los empleados crezcan y se desarrollen, logrando de esa manera tener un mayor desempeño en sus labores, lo cual se ve reflejado en la productividad de los trabajadores.

Un plan de desarrollo asegura que todas las personas que cumplan con los requisitos de un puesto determinado, sean consideradas como candidatos para ocupar dicho puesto.

Un plan de desarrollo es una herramienta de soporte a los esfuerzos de planeación y desarrollo de los trabajadores.

Para que un plan de desarrollo funcione, debe existir un claro compromiso e involucramiento del jefe inmediato y de su superior hacia el desarrollo de la persona, considerando los siguientes puntos:

- Objetividad en sus apreciaciones y juicios.
- Retroalimentación oportuna al evaluado.

El proceso de desarrollo de las personas es continuo, por lo que deben brindarse oportunidades realistas de cambio.

Al considerar a los empleados en nuevas oportunidades de desarrollo profesional, se sienten más comprometidos con la organización, lo cual permite que colaboren hacia ella logrando una mayor eficiencia.

Es fundamental el líder, ya que es quien va a estimular a los integrantes de la organización a progresar y a lograr una mayor comunicación para la realización de dicho plan.

Un plan de desarrollo permite la optimización del recurso humano dentro de la organización, ya que ve en ella la posibilidad de desarrollo profesional por lo que el trabajador se motiva y pone su mejor esfuerzo para mejorar y superarse dentro de la misma.

## I.-.INFORMACIÓN GENERAL DE LA PERSONA EVALUADA

Nombre: Ramírez Corona Enrique.

Número de empleado. 607 Fecha de ingreso 4 de octubre de 1990

Puesto actual Gerente de seguridad industrial A partir de 4 de octubre de 1990

Sueldo mensual \$ 14,722.00 Desde 1 de diciembre de 1998

Idiomas que habla Ninguno

Escolaridad Licenciado en Administración.

### Experiencia profesional:

Asistente de personal	Raynolds Aluminio, S.A.	1965-1970
Jefe de Seguridad Industrial	Clínica Santa Margarita	1971-1974
Supervisor de personal	Levi Strauss de México, S.A.	1974-1979
Gerente de Seguridad Industrial	Industria de Baleros Intercontinental.	1979-1981
Gerente Cooperativo	Industria de Baleros Intercontinental	1981-1983
Gerente de personal	T.F. Víctor, S.A. DE C.V.	1984-1989

(ANEXO 1)

## I.-INFORMACIÓN GENERAL DE LA PERSONA EVALUADA

Nombre: Ocaña Rivera Alfonso Francisco

Número de empleado 1229 Fecha de ingreso 31 de julio de 1995

Puesto actual Gerente de capacitación A partir de 31 de julio de 1995

Sueldo mensual \$ 10,186.00 Desde 1 de agosto de 1998

Idiomas que habla Inglés 60%

Escolaridad Licenciado en Administración.

### Experiencia profesional:

Asistente de personal	Sonoco de México	1981-1982
Jefe de personal	Grupo Radiadores de Méx.	1984-1987
Jefe de personal	Borg Beck de México	1987-1989
Coordinador de capacitación	Citta , S.A DE C.V.	1989-1995

## I.-INFORMACIÓN GENERAL DE LA PERSONA EVALUADA

Nombre Mendizábal Sánchez Alejandro

Número de empleado. 1272 Fecha de ingreso 3 de junio de 1996

Puesto actual Gerente de Personal A partir de 3 de junio de 1996

Sueldo mensual \$ 25,200.00 Desde 1 de diciembre de 1998

Idiomas que habla Ingles 50%

Escolaridad Licenciado en Administración.

### Experiencia profesional:

Auxiliar de Personal	Ford Moto Company	1990-991
Jefe Administrativo de Personal	Inval	1991-1992
Jefe de personal	Navaquim	1992-1993
Superintendente de Recursos H.	Sales del Itsmo	1993-1995
Gerente de Recursos Humanos	Danone de México	1995-1996

## I.-INFORMACIÓN GENERAL DE LA PERSONA EVALUADA

Nombre Bravo Delgado Francisco

Número de empleado. 1272 Fecha de ingreso 3 de junio de 1996

Puesto actual Gerente de Personal A partir de 3 de junio de 1996

Sueldo mensual \$ 25,200.00 Desde 1 de diciembre de 1998

Idiomas que habla Ingles 50%

Escolaridad Licenciado en Administración.

### Experiencia profesional:

Auxiliar de Personal	Ford Moto Company	1990-991
Jefe Administrativo de Personal	Inval	1991-1992
Jefe de personal	Navaquim	1992-1993
Superintendente de Recursos H.	Sales del Itsmo	1993-1995
Gerente de Recursos Humanos	Danone de México	1995-1996

## **II.- INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO EN PROMOCIÓN**

### **A) Perfil del puesto**

ESCOLARIDAD.- Lic. Relaciones Industriales, Lic. En Administración de Empresas.

EXPERIENCIA.- Mínima de 5 años en puesto directivo, en la función de Relaciones Industriales.

CONOCIMIENTOS.- Relaciones laborales, desarrollo organizacional, administración de personal, capacitación y desarrollo, compensaciones y beneficios, seguridad e higiene industrial y servicios administrativos de personal.

### **B) Principales responsabilidades**

Definir y mantener actualizadas las políticas de Recursos Humanos, así como los correspondientes sistemas y procedimientos para que la administración del personal se lleve a cabo con uniformidad de criterios en toda la región.

Planear, dirigir y supervisar las funciones del área para que se realicen con el mayor grado de eficacia y como consecuencia de ello que logren su propósito.

**(ANEXO 2)**

Asegurar que mediante el proceso más idóneo de selección solamente se contrate a las personas que reúnan satisfactoriamente el perfil de cada puesto a desempeñar, con el fin de mantener el nivel requerido de conocimiento y experiencia en toda la organización.

Aplicar los sistemas apropiados que determine la corporación para remunerar equitativa y competitivamente al personal, de acuerdo a las posibilidades de cada empresa, la situación del mercado, el valor relativo de cada puesto, la calidad del desempeño individual en el trabajo y sus resultados.

Efectuar negociaciones de condiciones de trabajo tanto individuales como colectivas que sean acordes a las posibilidades de cada empresa y que den como resultado posiciones de ganar-ganar para las partes.

### III.- ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA PERSONA EVALUADA

En esta sección el jefe inmediato evaluará el desempeño de la persona en su puesto actual.

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una x la condición que refleje el nivel actual del evaluado, bajo la siguiente siguiente escala:

	PUNTOS
E- Excelente	5
S- Sobresaliente	4
B- Bueno	3
R- Regular	2
M- Malo	1
D- Deficiente	0

#### 1) CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS

##### NIVEL DE CUMPLIMIENTO

(Marcar solo una opción)

A) Se ha desempeñado en grado sobresaliente en los últimos años en su puesto actual —

E                    S                    B                    R                    M                    D

(ANEXO 3)

B) Cumplió con los requerimientos del puesto

—

E S B R M D

C) Logró los objetivos establecidos para su puesto

E S B R M D

D) Está haciendo crecer su puesto

E S B R M D

E) Logro sus objetivos con deficiencias, las cuales fueron identificadas y se comprometió a mejorarlos

E S B R M D

F) No cubre los objetivos básicos, necesita mejorar significativamente para alcanzarlos

E S B R M D

### III.- ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA PERSONA EVALUADA

En esta sección el jefe inmediato evaluará el desempeño de la persona en su puesto actual.

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una x la condición que refleje el nivel actual del evaluado, bajo la siguiente siguiente escala:

	PUNTOS
E- Excelente	5
S- Sobresaliente	4
B- Bueno	3
R- Regular	2
M- Malo	1
D- Deficiente	0

#### 1) CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS

##### NIVEL DE CUMPLIMIENTO

(Marcar solo una opción)

A) Se ha desempeñado en grado sobresaliente en los últimos años en su puesto actual —

E            S            B            R            M            D

B) Cumplió con los requerimientos del puesto —

E            S            B            R            M            D

C) Logró los objetivos establecidos para su puesto

E S B R M D

D) Está haciendo crecer su puesto

E S B R M D

E) Logro sus objetivos con deficiencias, las cuales fueron identificadas y se comprometió a mejorarlos

E S B R M D

F) No cubre los objetivos básicos, necesita mejorar significativamente para alcanzarlos

E S B R M D

### III.- ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA PERSONA EVALUADA

En esta sección el jefe inmediato evaluará el desempeño de la persona en su puesto actual.

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una x la condición que refleje el nivel actual del evaluado, bajo la siguiente siguiente escala:

	PUNTOS
E- Excelente	5
S- Sobresaliente	4
B- Bueno	3
R- Regular	2
M- Malo	1
D- Deficiente	0

#### 1) CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS

##### NIVEL DE CUMPLIMIENTO

(Marcar solo una opción)

A) Se ha desempeñado en grado sobresaliente en los últimos años en su puesto actual —

E            S            B            R            M            D

B) Cumplió con los requerimientos del puesto

—

E S B R M D

C) Logró los objetivos establecidos para su puesto

E S B R M D

D) Está haciendo crecer su puesto

E S B R M D

E) Logro sus objetivos con deficiencias, las cuales fueron identificadas y se comprometió a mejorarlos

E S B R M D

F) No cubre los objetivos básicos, necesita mejorar significativamente para alcanzarlos

E S B R M D

### III.- ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LA PERSONA EVALUADA

En esta sección el jefe inmediato evaluara el desempeño de la persona en su puesto actual.

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una x la condición que refleje el nivel actual del evaluado, bajo la siguiente siguiente escala:

	PUNTOS
E- Excelente	5
S- Sobresaliente	4
B- Bueno	3
R- Regular	2
M- Malo	1
D- Deficiente	0

#### 1) CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS

##### NIVEL DE CUMPLIMIENTO

(Marcar solo una opción)

A) Se ha desempeñado en grado sobresaliente en los últimos años  
en su puesto actual

E            S            B            R            M            D

B) Cumplió con los requerimientos del puesto

—

E            S            B            R            M            D

C) Logró los objetivos establecidos para su puesto

E            S            B            R            M            D

D) Está haciendo crecer su puesto

E            S            B            R            M            D

E) Logro sus objetivos con deficiencias, las cuales fueron identificadas y se comprometió a mejorarlos

E            S            B            R            M            D

F) No cubre los objetivos básicos, necesita mejorar significativamente para alcanzarlos

E            S            B            R            M            D

## IV PLANEACIÓN DEL DESARROLLO

### 1.- ADMINISTRATIVAS

#### A) Planeación

Habilidades para establecer con efectividad un curso de acción para sí mismo y/o para otros, con el fin de alcanzar una meta específica, utilizando apropiadamente los recursos disponibles.

E            S            B            R            M            D

#### B) Organización

Capacidad para definir y coordinar tareas.

E            S            B            R            M            D

#### C) Delegación

Permitir la toma de decisiones en quien tiene la información y recursos requeridos.

E            S            B            R            M            D

#### D) Control administrativo

Habilidad para establecer mecanismos de seguimiento y control de actividades

E            S            B            R            M            D

(ANEXO 4)

**E) uso del tiempo**

Capacidad para planear y controlar el uso personal del tiempo.

E            S            B            R            M            D

**2.- DE DIRECCIÓN HUMANA.**

**A) Selección de personal**

Capacidad de allegarse de personal competente.

E            S            B            R            M            D

**B) Motivación de subordinados.**

Capacidad para estimular y reconocer los logros de sus subordinados.

E            S            B            R            M            D

**C) Liderazgo y mando.**

Habilidad para obtener reconocimiento por parte de sus subordinados y para ejercer su autoridad.

E            S            B            R            M            D

**D) Desarrollo de subordinados.**

Capacidad para guiar y proporcionar los medios necesarios para el desarrollo y superación de sus subordinados.

E            S            B            R            M            D

**E) Integración de equipos**

Capacidad de integrar un equipo de trabajo comprometido hacia el logro de objetivos organizacionales.

E            S            B            R            M            D

**F) Comunicación**

Habilidad para difundir en forma clara la filosofía, valores y resultados del negocio, así como la información que se da dentro de la organización.

E            S            B            R            M            D

**3.- DE RELACIONES INTERPERSONALES.**

**A)Sensibilidad**

Habilidad para percibir y responder ante las necesidades de los demás.

E            S            B            R            M            D

**B) Calidad de sus relaciones**

Capacidad para interactuar con varios tipos o niveles de personas.

E            S            B            R            M            D

**C) Habilidad para escuchar.**

E            S            B            R            M            D

**D) Habilidad de negociación.**

Capacidad para lograr acuerdos.

E            S            B            R            M            D

#### 4.- DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

##### A) Identificación y análisis de problemas.

Saber que anda mal y por qué

E            S            B            R            M            D

##### B) Actitud a la innovación.

Aportación de nuevas ideas.

E            S            B            R            M            D

##### C) Toma de decisiones.

Oportunidad en la presentación de juicios.

E            S            B            R            M            D

## IV PLANEACIÓN DEL DESARROLLO

### 1.- ADMINISTRATIVAS

#### A) Planeación

Habilidades para establecer con efectividad un curso de acción para sí mismo y/o para otros, con el fin de alcanzar una meta específica, utilizando apropiadamente los recursos disponibles.

E            S            B            R            M            D

#### B) Organización

Capacidad para definir y coordinar tareas.

E            S            B            R            M            D

#### C) Delegación

Permitir la toma de decisiones en quien tiene la información y recursos requeridos.

E            S            B            R            M            D

#### D) Control administrativo

Habilidad para establecer mecanismos de seguimiento y control de actividades

E            S            B            R            M            D

**E) Uso del tiempo**

Capacidad para planear y controlar el uso personal del tiempo.

E            S            B            R            M            D

**2.- DE DIRECCIÓN HUMANA.**

**A) Selección de personal**

Capacidad de allegarse de personal competente.

E            S            B            R            M            D

**B) Motivación de subordinados.**

Capacidad para estimular y reconocer los logros de sus subordinados.

E            S            B            R            M            D

**C) Liderazgo y mando.**

Habilidad para obtener reconocimiento por parte de sus subordinados y para ejercer su autoridad.

E            S            B            R            M            D

**D) Desarrollo de subordinados.**

Capacidad para guiar y proporcionar los medios necesarios para el desarrollo y superación de sus subordinados.

E            S            B            R            M            D

### **E) Integración de equipos**

Capacidad de integrar un equipo de trabajo comprometido hacia el logro de objetivos organizacionales.

E            S            B            R            M            D

### **F) Comunicación**

Habilidad para difundir en forma clara la filosofía, valores y resultados del negocio, así como la información que se da dentro de la organización.

E            S            B            R            M            D

## **3.- DE RELACIONES INTERPERSONALES.**

### **A) Sensibilidad**

Habilidad para percibir y responder ante las necesidades de los demás.

E            S            B            R            M            D

### **B) Calidad de sus relaciones**

Capacidad para interactuar con varios tipos o niveles de personas.

E            S            B            R            M            D

### **C) Habilidad para escuchar.**

E            S            B            R            M            D

**D) Habilidad de negociación.**

Capacidad para lograr acuerdos.

E            S            B            R            M            D

**4.- DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**

**A) Identificación y análisis de problemas.**

Saber que anda mal y por qué

E            S            B            R            M            D

**B) Actitud a la innovación.**

Aportación de nuevas ideas.

E            S            B            R            M            D

**C) Toma de decisiones.**

Oportunidad en la presentación de juicios.

E            S            B            R            M            D

## IV PLANEACIÓN DEL DESARROLLO

### 1.- ADMINISTRATIVAS

#### A) Planeación

Habilidades para establecer con efectividad un curso de acción para sí mismo y/o para otros, con el fin de alcanzar una meta específica, utilizando apropiadamente los recursos disponibles.

E            S            B            R            M            D

#### B) Organización

Capacidad para definir y coordinar tareas.

E            S            B            R            M            D

#### C) Delegación

Permitir la toma de decisiones en quien tiene la información y recursos requeridos.

E            S            B            R            M            D

#### D) Control administrativo

Habilidad para establecer mecanismos de seguimiento y control de actividades

E            S            B            R            M            D

**E) Uso del tiempo**

Capacidad para planear y controlar el uso personal del tiempo.

E        S        B        R        M        D

**2.- DE DIRECCIÓN HUMANA.**

**A) Selección de personal**

Capacidad de allegarse de personal competente.

E        S        B        R        M        D

**B) Motivación de subordinados.**

Capacidad para estimular y reconocer los logros de sus subordinados.

E        S        B        R        M        D

**C) Liderazgo y mando.**

Habilidad para obtener reconocimiento por parte de sus subordinados y para ejercer su autoridad.

E        S        B        R        M        D

**D) Desarrollo de subordinados.**

Capacidad para guiar y proporcionar los medios necesarios para el desarrollo y superación de sus subordinados.

E        S        B        R        M        D

### **E) Integración de equipos**

Capacidad de integrar un equipo de trabajo comprometido hacia el logro de objetivos organizacionales.

E            S            B            R            M            D

### **F) Comunicación**

Habilidad para difundir en forma clara la filosofía, valores y resultados del negocio, así como la información que se da dentro de la organización.

E            S            B            R            M            D

## **3.- DE RELACIONES INTERPERSONALES.**

### **A) Sensibilidad**

Habilidad para percibir y responder ante las necesidades de los demás.

E            S            B            R            M            D

### **B) Calidad de sus relaciones**

Capacidad para interactuar con varios tipos o niveles de personas.

E            S            B            R            M            D

### **C) Habilidad para escuchar.**

E            S            B            R            M            D

**D) Habilidad de negociación.**

Capacidad para lograr acuerdos.

E            S            B            R            M            D

**4.- DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.**

**A) Identificación y análisis de problemas.**

Saber que anda mal y por qué

E            S            B            R            M            D

**B) Actitud a la innovación.**

Aportación de nuevas ideas.

E            S            B            R            M            D

**C) Toma de decisiones.**

Oportunidad en la presentación de juicios.

E            S            B            R            M            D

## IV PLANEACIÓN DEL DESARROLLO

### 1.- ADMINISTRATIVAS

#### A) Planeación

Habilidades para establecer con efectividad un curso de acción para sí mismo y/o para otros, con el fin de alcanzar una meta específica, utilizando apropiadamente los recursos disponibles.

E            S            B            R            M            D

#### B) Organización

Capacidad para definir y coordinar tareas.

E            S            B            R            M            D

#### C) Delegación

Permitir la toma de decisiones en quien tiene la información y recursos requeridos.

E            S            B            R            M            D

#### D) Control administrativo

Habilidad para establecer mecanismos de seguimiento y control de actividades

E            S            B            R            M            D

**E) Uso del tiempo**

Capacidad para planear y controlar el uso personal del tiempo.

E            S            B            R            M            D

**2.- DE DIRECCIÓN HUMANA.**

**A) Selección de personal**

Capacidad de allegarse de personal competente.

E            S            B            R            M            D

**B) Motivación de subordinados.**

Capacidad para estimular y reconocer los logros de sus subordinados.

E            S            B            R            M            D

**C) Liderazgo y mando.**

Habilidad para obtener reconocimiento por parte de sus subordinados y para ejercer su autoridad.

E            S            B            R            M            D

**D) Desarrollo de subordinados.**

Capacidad para guiar y proporcionar los medios necesarios para el desarrollo y superación de sus subordinados.

E            S            B            R            M            D

**E) Integración de equipos**

Capacidad de integrar un equipo de trabajo comprometido hacia el logro de objetivos organizacionales.

E            S            B            R            M            D

**F) Comunicación**

Habilidad para difundir en forma clara la filosofía, valores y resultados del negocio, así como la información que se da dentro de la organización.

E            S            B            R            M            D

**3.- DE RELACIONES INTERPERSONALES.**

**A)Sensibilidad**

Habilidad para percibir y responder ante las necesidades de los demás.

E            S            B            R            M            D

**B) Calidad de sus relaciones**

Capacidad para interactuar con varios tipos o niveles de personas.

E            S            B            R            M            D

**C) Habilidad para escuchar.**

E            S            B            R            M            D

**D) Habilidad de negociación.**

Capacidad para lograr acuerdos.

E . S B R M D

#### 4.- DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

##### A) Identificación y análisis de problemas.

Saber que anda mal y por qué

E S B R M D

##### B) Actitud a la innovación.

Aportación de nuevas ideas.

E S B R M D

##### C) Toma de decisiones.

Oportunidad en la presentación de juicios.

E S B R M D

## V. EVALUACION FINAL

En las siguientes tablas se concentran los resultados individuales de los candidatos.

Lo cual dará pauta a seleccionar a la persona más adecuada al perfil en cuestión tomando como base la puntuación obtenida.

Nombre	Area de Oportunidad	E 5	S 4	B 3	R 2	M 1	D 0
ENRIQUE	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
	a)				X		
	b)			X			
	c)		X				
	d)			X			
	e)		X				
	f)						
	<b>ADMINISTRATIVA</b>						
	a)					X	
	b)				X		
	c)			X			
	d)				X		
	e)				X		
	<b>DIRECCION HUMANA</b>						
	a)				X		
	b)				X		
	c)			X			
	d)				X		
	e)			X			
	f)					X	
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
	a)					X	
	b)				X		
	c)					X	
	d)				X		
	<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>						
	a)				X		
	b)					X	
	c)			X			
	Subtotal		8	18	20	5	
	Gran Total	51 puntos					

(ANEXO 5)

Nombre	Area de Oportunidad	E 5	S 4	B 3	R 2	M 1	D 0
ALFONSO	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
	a)				X		
	b)			X			
	c)			X			
	d)				X		
	e)				X		
	f)			X			
	<b>ADMINISTRATIVA</b>						
	a)			X			
	b)			X			
	c)			X			
	d)		X				
	e)			X			
	<b>DIRECCION HUMANA</b>						
	a)	NO APLICA					
	b)	NO APLICA					
	c)	NO APLICA					
	d)	NO APLICA					
	e)			X			
	f)		X				
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
	a)			X			
	b)			X			
	c)			X			
	d)				X		
	<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>						
	a)			X			
	b)				X		
	c)			X			
	Subtotal	0	8	39	10		
	<b>Gran Total</b>	<b>57 PUNTOS</b>					

Nombre	Area de Oportunidad	E 5	S 4	B 3	R 2	M 1	D 0
ALEJANDRO	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
	a)			X			
	b)			X			
	c)		X				
	d)			X			
	e)			X			
	f)			X			
	g)						
	<b>ADMINISTRATIVA</b>						
	a)				X		
	b)				X		
	c)			X			
	d)			X			
	e)		X				
	<b>DIRECCION HUMANA</b>						
	a)		X				
	b)		X				
	c)			X			
	d)		X				
	e)		X				
	f)			X			
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
	a)				X		
	b)		X				
	c)		X				
	d)				X		
	<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>						
	a)			X			
	b)		X				
	c)		X				
	Subtotal		40	30	8		
	Gran Total	78 PUNTOS					

Nombre	Area de Oportunidad	E 5	S 4	B 3	R 2	M 1	D 0
FRANCISCO	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>						
	a)			X			
	b)		X				
	c)		X				
	d)			X			
	e)				X		
	f)			X			
	g)						
	<b>ADMINISTRATIVA</b>						
	a)			X			
	b)			X			
	c)				X		
	d)			X			
	e)			X			
	<b>DIRECCION HUMANA</b>						
	a)	NO APLICA					
	b)	NO APLICA					
	c)	NO APLICA					
	d)	NO APLICA					
	e)				X		
	f)			X			
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
	a)			X			
	b)			X			
	c)		X				
	d)			X			
	<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>						
	a)			X			
	b)		X				
	c)			X			
	Subtotal		16	38	6		
	<b>Gran Total</b>	<b>60 PUNTOS</b>					

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México, Editorial Trillas, 1979.
2. Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México, Mc Graw Hill, 1997.
3. Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. México, Editorial Limusa, 1975.
4. Keith, Davis / Newstrom, John. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. México, Mc Graw Hill.
5. Koontz, Harold / Weihrich, Heinz, ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. México, Mc Graw Hill, 1996.
6. Rees, Fran. EQUIPOS DE TRABAJO. México, Prentice-Hall. 1998.
7. Bennis, Warren. COMO LLEGAR A SER LÍDER. México, Grupo Editorial Norma, 1992.

8. Zorrilla Arena, Santiago/ Torres Xammar, Miguel. GUÍA PARA ELABORAR LA TESIS. México, Mc Graw Hill, 1995.
9. De la Parra, Paz, Eric. GUÍA PRACTICA PARA LOGRAR CALIDAD EN EL SERVICIO. México, Grupo Editorial Isef. 1997.
10. Pazos, Luis. LA GLOBALIZACIÓN. México, Editorial Diana, 1998.
11. Gordon, Judith R. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL México, Printice Hall, 1997.
12. Maddux, Robert. COMO FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO. México, Editorial Iberoamericana, 1994.
13. Hernández Rodríguez, Sergio/ Ballesteros Inda, Nicolas. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. México, Mc Graw Hill.
14. Audirac Camarena, Carlos. ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. México, Editorial Trillas, 1994.

## DIPLOMADOS

Ramírez Toledo, Armando. APUNTES ESTRATÉGIAS PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS HUMANOS. México, Enep Acatlán. 1997.

Del Río Moreno, José. APUNTES PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México. Enep Acatlán. 1997.

Osornio Morales, Angel. APUNTES PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México. Enep Acatlán. 1997.