



## **FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

### **A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS**

**L**as autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

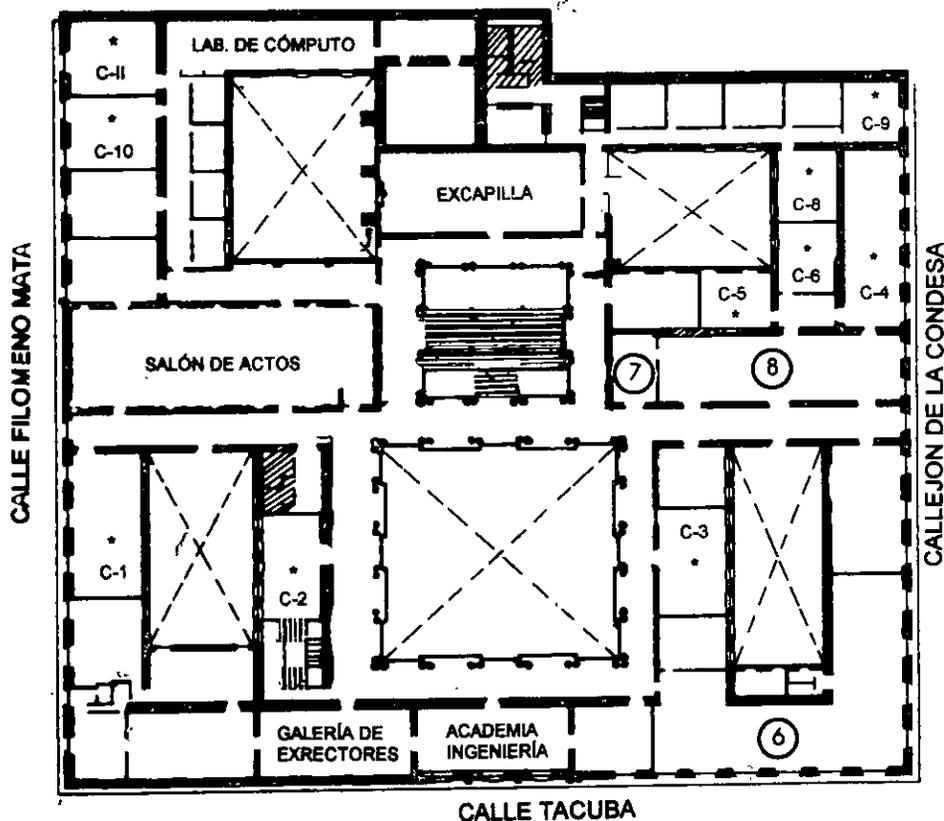
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

**Atentamente  
División de Educación Continua.**

# PALACIO DE MINERÍA



## GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

SANITARIOS

\* AULAS

**1er. PISO**

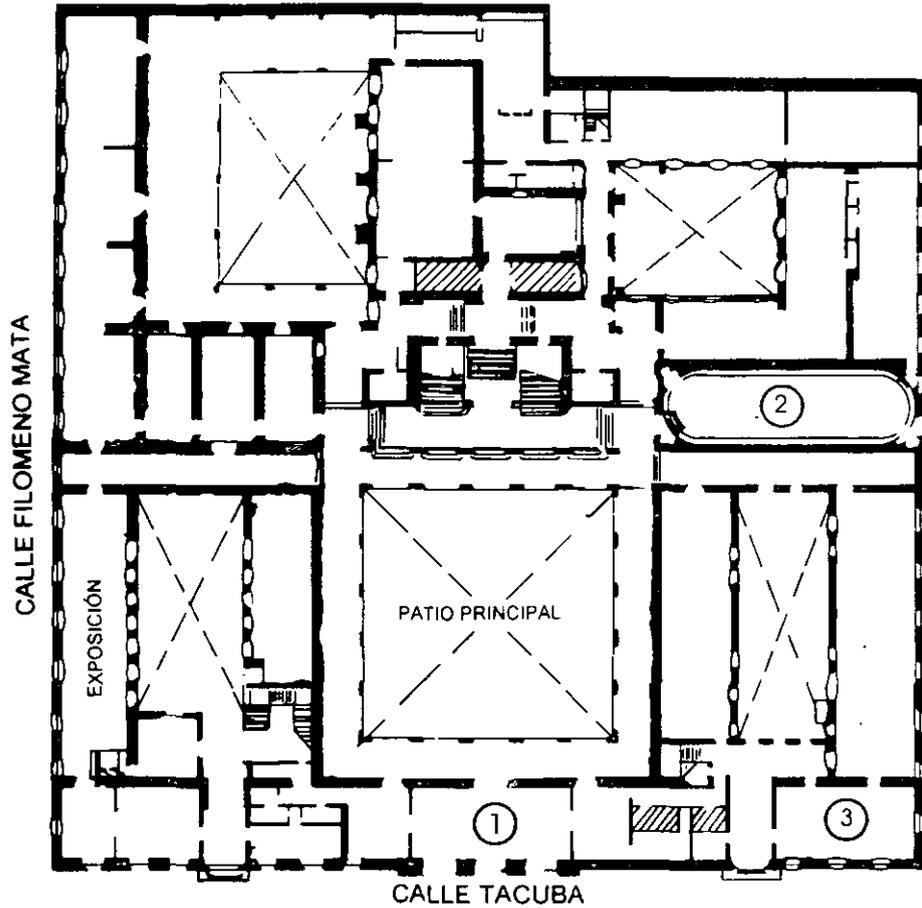


DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA  
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.  
CURSOS ABIERTOS

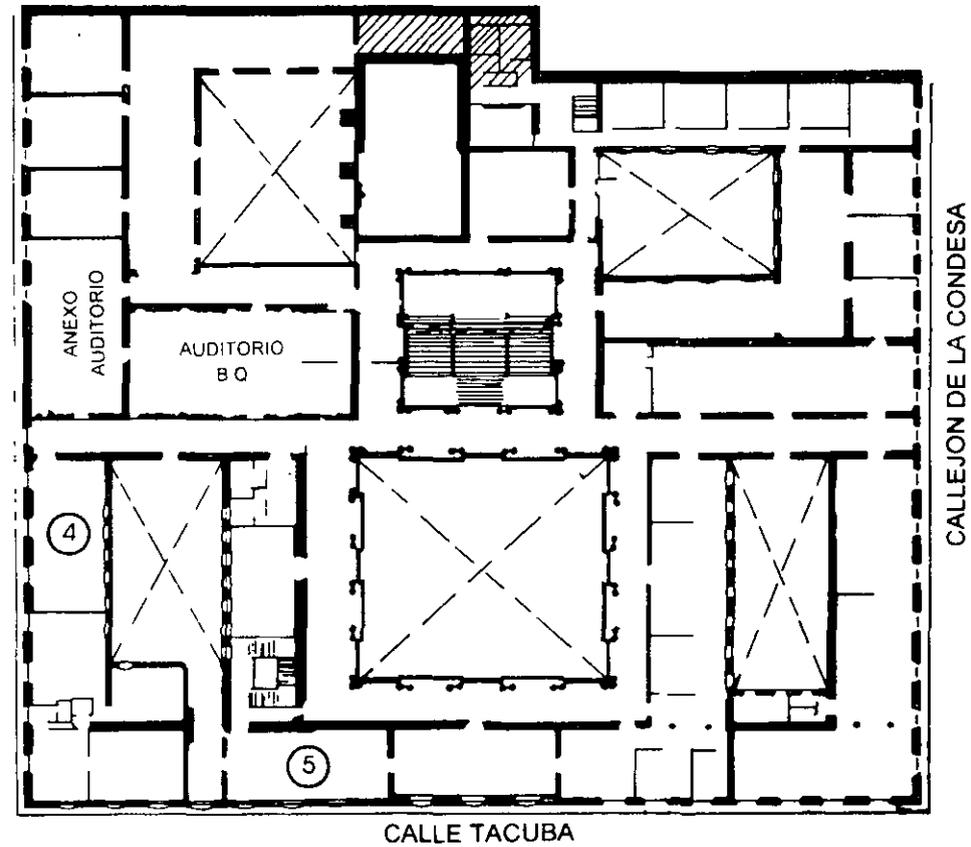
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



# PALACIO DE MINERIA



**PLANTA BAJA**



**MEZZANINNE**



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



...: Mecánica e Industrial

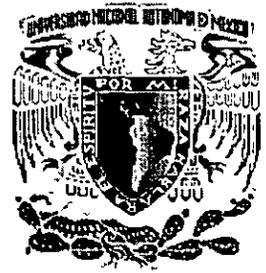
# CURSOS ABIERTOS

## DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN

MÓDULO I CA-610

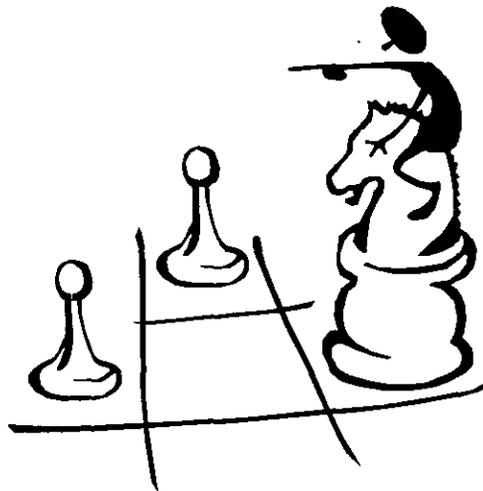
*LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ALTA DIRECCIÓN*  
TEMA: APUNTES GENERALES.

EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
15 DE OCTUBRE AL 19 DE NOVIEMBRE DE 2005  
PALACIO DE MINERÍA



*En la  
dirección de organizaciones  
no se obtiene lo que se merece;  
se obtiene  
lo que se dirige*

**Bruce Barton**



# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



## **CONTENIDO**

1. *Introducción.*
2. *Principios básicos de la Alta Dirección*
3. *EL personal "Ideal" Vs. Nuestro personal actual (Visión)*
4. *Establecimiento de los estándares del puesto junto a nuestros colaboradores (metas y objetivos).*
5. *Enseñanza de un nuevo puesto.*
6. *El liderazgo de la Alta Dirección.*
7. *Diagnóstico de Liderazgo.*

## **ANEXO**

- Lecturas Recomendadas.
- Tareas: [arb\\_diplomadoaltadireccion@prodigy.net.mx](mailto:arb_diplomadoaltadireccion@prodigy.net.mx)
- Password: altadirección

*Alta Dirección*

## Módulo I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



### ***RECOMENDACIONES***

- ⇒ Lo que escuches, *reflexiónalo dos veces* antes de descartarlo o aceptarlo.
  
- ⇒ Mantén un *deseo profundo*, casi impulsivo por conocer.
  
- ⇒ *Anota* los *datos* curiosos, y los que te llamen la atención, todo aquello que desees aprender *repítelo* constantemente, dicen los orientales que se necesitan *21 días* para crear un hábito.
  
- ⇒ Ten siempre presente que la *información* y el *conocimiento* aplicados son *poder*.
  
- ⇒ Recuerda siempre que el *aprendizaje* y *la enseñanza* son indispensables para el desarrollo personal y laboral.

*Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



### ***PRESENTACIÓN***

Muchos de los directivos, gerentes, jefes y supervisores, han llegado a ocupar puestos de mando, gracias a capacidad de visión, experiencia, alto desempeño, entre otras cualidades; sin embargo, pocos tienen una formación directiva.

Los buenos dirigentes se han hecho con la práctica, con aciertos y errores; sus experiencias, han sido objeto de un profundo análisis por parte de las principales Universidades de negocios en el mundo; a partir de estos estudios, se han escrito numerosos artículos, análisis y casos prácticos, que ahora sirven para formar nuevos ejecutivos, con experiencias prácticas y soluciones reales, algunas de las cuales ponemos a su disposición en este programa que tiene como objetivo lo siguiente:

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



### ***OBJETIVO GENERAL DEL DIPLOMADO***

*Análisis de Estrategias y herramientas de la Alta Dirección para diagnosticar fortalezas y debilidades, con el propósito de establecer un plan estratégico.*

### ***ALCANCES***

- *Desarrollar y aplicar técnicas efectivas de dirección de personal.*
- *Evaluar el tipo de dirección de los participantes con el propósito de potencializar sus habilidades directivas e identificar sus debilidades.*
- *Manejo del poder en puestos de mando a través de ejercicios y casos prácticos.*

*Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



### **OBJETIVO MODULO 1**

Al finalizar el módulo los participantes podrán identificar los principios básicos de la Alta Dirección.

### **Requisitos para aprobar el módulo**

- Asistencia mínimo 80%.
- Entrega de 5 tareas (las fechas y contenidos están en el anexo del manual de trabajo)
- Exposición de un tema.
- Evaluación calificación mínima de 8.

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



### ***ANTECEDENTES DEL PROGRAMA***

En la Década de los 80s. seis universidades norteamericanas (BERKELEY, STANFORD, M.T.I., NORTH WEST, YALE, HARVARD) realizaron una investigación; por encargo de una empresa denominada Condeck, Miller, catalogada entre las 100 empresas más cotizadas del mundo, el propósito de la investigación era identificar cuales eran las características de ejecutivos de alto nivel de las organizaciones más poderosas del mundo, de las más prestigiadas, aquellas que aparecen continuamente en la revista Forbes.

Sus tres primeras conclusiones fueron las siguientes:

1: \_\_\_\_\_

2: \_\_\_\_\_

3: \_\_\_\_\_

Lo siguiente fué determinar las áreas y funciones más importantes de los directivos; de ahí surgieron 19 puntos mismos que están desarrollados en nuestro programa (que la Universidad de Harvard resume en 14). Estos principios retoman la teoría 3d de BILL REDDIN, que ha demostrado su efectividad durante los últimos 20 años.

*Alta Dirección*

**Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



**Principios  
Básicos  
De La  
Alta  
Dirección**

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



### *Retroalimentación*

*El optimista cree en los demás,  
y el pesimista solo cree en si mismo*  
Gilbert Keith

### **RETROALIMENTACIÓN**

Es un *proceso* de intercambio y confirmación de la *Información* para lograr una *comunicación efectiva*, que en materia de trabajo se establece para: acordar, aconsejar, orientar y *desarrollar a nuestros colaboradores* en una posición determinada.



*Es la Esencia de la Dirección*

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



### **LA RETROALIMENTACIÓN APLICADA AL DESEMPEÑO PERMITE:**

1. Comparar los planes establecidos contra los *realizados*.
2. *Ajustar* u orientar un comportamiento no deseado.
3. El *aprendizaje* de una persona por la enseñanza recibida.
4. Efectividad y desempeño en constante *progreso*.

- ¿Retroalimenta usted a su equipo de colaboradores?  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- ¿Por qué?
- ¿Cada cuando retroalimenta a su gente?
- ¿Cómo hace esa organizaciones□□n?

***Por favor escriba el tipo de Dirigente que □rgan admira:***

---

***¿Qué tan □rgan es □rgan para  
solucionar problemas?***

# Alta Dirección

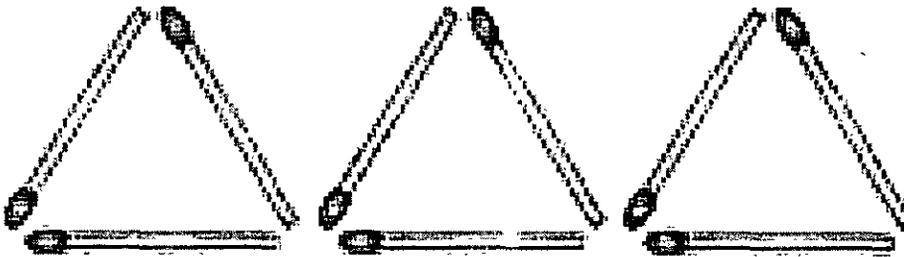
## Módulo I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



A Organización ponemos a prueba su habilidad para resolver problemas con tres preguntas.

**Pregunta 1:** Tomando como modelo los tres triángulos que se ven en la imagen, ¿cómo obtener cinco triángulos tan sólo moviendo tres de los cerillos?



# Alta Dirección

## Módulo I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



**Pregunta 2:** La compañía "A" vende una máquina para fabricar galletas que produce 240 galletas por minuto. La compañía "B" vende otra máquina que produce seis galletas por segundo. ¿Cuántas máquinas de la compañía "A" se necesitan para igualar la organización de cuatro máquinas de la compañía "B"?

---

**Pregunta 3:** Una tienda tiene en oferta una bicicleta (\$1,000.00). La publicidad dice que la reducción en el precio representa un 20% de descuento con respecto al precio regular. ¿Cuál es ese precio regular?

---

---

---

---

---

---

---

---

### *Supervisión*

*Todos obedecen con gusto, cuando el que manda es justo.*  
Proverbio castellano

- ⇒ La supervisión es un *trabajo constante*.
- ⇒ Es la *devoción* por la mejora constante.

# Alta Dirección

## Módulo I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



- ⇒ Es pensar en el *desarrollo de la gente*.
- ⇒ Es *integrar* y lograr un *equipo de personas*.
- ⇒ Es *motivar* despertando *el reto* del grupo.
- ⇒ Es retroalimentar en *forma preventiva y no correctiva*.



¿Cómo es la supervisión en la organización donde labora?

---

---

---

---

---

---

---

---

**DEBE SER:**

- De hechos no evaluativa.

# Alta Dirección

## Módulo I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



- Positiva y no negativa.
- Aquí y ahora.
- Preventiva, no correctiva.

### SUS PRINCIPIOS

1. Concéntrate en el asunto, problema o comportamiento, *no en la persona*.
2. Mantener y desarrollar la *autoconfianza*. Y la *autoestima*.
3. Las *relaciones* jefe empleado deben de ser *constructivas*.
  - ◆ Saber escuchar.
  - ◆ Trabajar para el grupo.
  - ◆ Compartir los problemas.
  - ◆ Guiar y orientar.

*Por qué es tan rganiz delegar*



# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



En el ámbito gerencial, delegar es el efecto de transferir hacia niveles inferiores la autoridad conferida por las leyes (caso Estado) y los estatutos (en los casos privados). La autoridad va acompañada por la responsabilidad, la cual, en la organización a la que me refiero, se ve mejor explicada en inglés por la palabra *accountability* que está más cerca de imputabilidad o capacidad para responder.

En cada organización debe haber una última o máxima autoridad a partir de la cual comienza el proceso de delegación. La posibilidad de delegar puede medirse en cuanto a la organización (*span* en inglés) o ámbito sobre el cual puede tener influencia; consiste en la cantidad de gente que puede supervisar y la relación con la organización de los aspectos a tratar, el nivel de detalle y el tiempo que puede dedicar a cada subordinado, con un nivel de riesgo aceptable.

Cuanto más estrecho es el abanico de temas a tratar, más profundidad se le puede dar a cada uno; entonces se puede aceptar discutir temas detallados; por el otro lado, cuanto más amplia la variedad de temas, la profundidad es menor, y el nivel de organización o resumen que se requiere es mayor. Si se pretende abarcar una gran cantidad de temas con alto nivel de detalle, el riesgo de fallas o errores es alto, y pueden afectar al accionista, a los trabajadores, y hasta al mismo gerente.

Organización el punto en el cual termina la autoridad retenida (centralizada) y comienza la autoridad delegada (descentralizada) está dado por la percepción del nivel de riesgo en la toma de organización. No siempre ese punto está claramente definido. A veces los estatutos y reglamentos de organización toman la previsión de proteger al gerente contra sí mismo y contra la sobre carga de temas sobre los cuales debe decidir. Pero en la mayoría de los casos la posibilidad de delegar está en la organización del propio gerente.

La delegación debe efectuarse dentro de unos límites definidos, considerando los resultados esperados, la organización de tareas y la toma de responsabilidad. Los manuales de delegación de autoridad tienen la cualidad de clarificar esos límites, identificar los sujetos de delegación, establecer parámetros de montos, temas, calidades, locaciones, y en general todo lo necesario para que una organización se mueva con el mayor grado de formalidad posible.

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



La forma más visible del ejercicio de la autoridad (retenida y delegada) es a través del proceso de toma de decisiones organizacionales.

En una organización las decisiones las toman los gerentes de línea. Las posiciones de apoyo (apoyo y asesoría a la toma de decisiones) y la tecnoestructura (Mintzberg). (prepara la arquitectura de relaciones internas para manejar ambientes complejos), no toman decisiones de negocio y no están involucradas en el proceso de delegación de autoridad.

La delegación debe ser manejada en organizaciones, pues no es en el gerente. Es hacer que otros logren (o no logren) resultados exitosos. Hay que tener una medida y evitar la sobredelegación que hace que un gerente asigne más de lo razonable, ya sea sobrecargando a los empleados o gerentes de menor nivel, y quedando el delegador con poca carga de trabajo, ya sea asumiendo riesgos más allá de lo razonable. La idea no es lograr un desbalance a favor de nadie, ni aumentar los niveles de riesgo; sino lograr un equipo que permita asumir mayores retos y mejorar la organización. Un gerente no debe confundir delegación con "que otro haga mi trabajo".

El sistema social dentro de una empresa no en organizaciones se basa en las decisiones del gerente, el gerente da los estímulos para que el sistema de decisiones funcione, dentro del esquema de autoridad, el gerente un sistema normativo y bajo el paraguas de la cultura.

En nuestro medio hay una cultura organizacional arraigada de temor a la delegación. Entiendo que puede estar relacionada con la falta de confianza en la organización de los recursos humanos disponibles. Pero también puede estar relacionada con la falta de confianza del gerente en sí mismo. Es notable como la nueva generación de gerentes tiene más facilidad para delegar que sus antecesores; no saber/querer delegar es parte de un enfoque gerencial que ya está de salida. Hoy en día, una delegación pobre constituye una gerencia no efectiva. La efectividad gerencial estará asociada a la capacidad para delegar (y a otras cosas más, por supuesto).

Lo que un gerente puede esperar sobre la delegación debe estar relacionado con aspectos claramente discutidos con el subordinado. No hay ni debe haber sobreentendidos, pues a partir de allí comienzan a diferir las expectativas que tiene el jefe, y lo que realmente logra el empleado actuando de buena fe.

En cada laguna de organización está la posible falla en los resultados que se obtienen por la vía de la delegación. Hay que establecer con claridad el objetivo a alcanzar, qué es lo que hay que hacer y cuándo. Hay que dejar claro cuáles son las consecuencias de no cumplir con la tarea delegada.Cuál es el rol que la organización tiene en un contexto más amplio y qué otros componentes tiene ese contexto y cómo influyen. En general, dar toda la organización que permita crear una actitud positiva y de compromiso.

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



Saber delegar es en primera instancia un beneficio para el gerente, pues le permite crecer profesionalmente, y los negocios serán más prósperos. Y en segunda instancia, también lo es para el empleado, pues le permitirá progresar. Delegar no es decirles a los empleados cómo hacer las cosas; es decirle que cosas hacer y qué resultados deben ser obtenidos. Delegar es lograr que los objetivos sean alcanzados a través de otras personas; es asignar tareas y la autoridad correspondiente para que sean ejecutadas.

Debe evitarse que el proceso de delegación se convierta en una aventura de final incierto. Hay que actuar sobre seguro, delegar en personas que tienen la capacidad/habilidad/organización para llevar a cabo la organización; esto es, hay que seleccionar la gente adecuada para delegar en ella. Y si uno no cuenta con esa gente, hay que formarla: más vale delegar tarde que no delegar nunca. Comenzar a formar hoy la gente en la cual se va a delegar en el futuro.

Si bien creo que, en una organización de crisis y recesión profunda como la que vivimos, los gerentes (a todos los niveles) deben tener un sesgo hacia las organizaciones que les permita asumir el máximo control directo sobre sus negocios (por aquello de la capacidad de maniobrar), esto no quiere decir que puedan o deban controlarlo todo. Deben poder identificar los aspectos críticos de sus negocios y utilizar toda su energía concentrándose en ellos; y el resto, debe/necesita ser delegado. Y, si en este momento no se cuenta con la gente en la cual delegar, hay que comenzar a buscarla o a formarla. Y esto hay que comenzar a hacerlo sin demora, pues el futuro está encima, y se acerca a mucha organización.

En realidad, delegar no debería ser visto como un órgano o organización, sino como algo que las organizaciones deben hacer.

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



### **BIBLIOGRAFÍA**

*La Organización es cara,  
la ignorancia lo es más.*

- Acevedo, Alejandro

***APRENDER JUGANDO Tomos I, II, y III***

Edit. Limusa

- Carnegie, Dale

***COMO GANAR AMIGOS E INFLUIR SOBRE LAS  
PERSONAS.*** Edit. Sudamericana

- Cornejo M.A.

***ESTRATEGIAS PARA TRIUNFAR.***

Edit. Colegio de Graduados en Alta Dirección

- De Bono Edward

***EL PENSAMIENTO LATERAL;*** Edit. Organiz

- Jane Allan

***EL GERENTE RECEPTIVO;*** Edit. Legis

- Paul b. Thorton;

***LECCIONES Organizacio;*** Edit. Legis.

Ribeiro Lair

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



*LA Organización Organi*; Edit. Urano.

- Organizac E. Mauro

*LOS VALORES CLAVE DE LA EXCELENCIA*; Edit.  
McGraw-Hill

- Sallenave J.P.

*LA GERENCIA INTEGRAL*; Edit. Norma

- Lair Ribeiro

*EL ÉXITO NO LEGA POR CASUALIDAD*; Edit.  
McGraw-Hill

- Julios Fast

*LA Organización NO VERBAL*; Edit.

- Reddin, Bill

*LA GERENCIA INTEGRAL*; Edit. Diana

- Goleman, Daniel

*LA INTELIGENCIA EMOCIOANAL*; Edit. Vergara

- Idem

*LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA*;  
Edit. McGraw-Hill

*Alta Dirección*

# Módulo I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



*Alta Dirección*  
**Módulo I**  
División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



*Bibliografía anexa*

Autor: \_\_\_\_\_

Libro: \_\_\_\_\_

Organizac: \_\_\_\_\_

—

Autor: \_\_\_\_\_

# Alta Dirección

## Módulo I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



Libro: \_\_\_\_\_

Organizac: \_\_\_\_\_

### PAGINAS WEB y correos

Armando Organiz Barrera  
[armandorb@yahoo.com](mailto:armandorb@yahoo.com)  
[arb\\_consultores@yahoo.com.mx](mailto:arb_consultores@yahoo.com.mx)  
[armandorb@prodigy.net.mx](mailto:armandorb@prodigy.net.mx)

Organi de Problemas del Centro de Organizacione en Matemáticas  
<http://www.cimat.mx:88/~gil/organi/>

The Grey Labyrinth  
<http://www.greylabyrinth.com/>

The Mind Breaker  
[http://mindbreakers.e-fun.nu/  
user/index.php](http://mindbreakers.e-fun.nu/user/index.php)

Olympiad Math Madness  
[http://www.geocities.com/  
CapeCanaveral/Lab/4661/](http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Lab/4661/)

The Organiza Math Circle  
<http://mathcircle.berkeley.edu/>

<http://altadireccion.org/>

<http://www.ipade.mx/http://www.altadireccion.com.>

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



## **KAIZEN vs KAKUMEI (mejora v.s. Organización)**

Por Ricardo Hirata Okamoto\*.

El Prof. Ing. Hiroyuki Hirano, Presidente del JIT Management Research Center (JIT, Just In Time) ha sugerido que el Ciclo de Control (también conocido como el ciclo de mejoramiento o ciclo de Deming) tenga otros componentes claramente necesarios en las organizaciones de hoy.

El Ciclo de Control organizacional tiene 4 etapas (PDCA): Planear (Plan), Hacer o ejecutar (Do), Verificar y evaluar (Check) y Tomar acciones pertinentes (Act) ya sean correctivas, preventivas o de estandarización. El ciclo propuesto tiene 6 etapas y lo que busca no es una solamente una mejora (KAIZEN), sino una reorganización (KAKUMEI).

En un entorno estable como en el que habíamos vivido, las organizaciones premiaban y buscaban los grandes proyectos de cambio (se invierte más tiempo y es más riesgoso, participan solamente algunos miembros de la organización y se obtienen mayores beneficios), sin embargo, en esta época en donde el entorno es turbulento e inestable, resulta interesante analizar que regresamos a enfoques muy utilizados en los años 60's y 70's en donde las organizaciones lo que deben buscar son pequeños cambios, pero claramente direccionados hacia objetivos como la reorganización, la reducción de tiempos de respuesta, reducción de costos e incremento en los beneficios.

Pequeño, no significa que las organizaciones generen pocos beneficios, por el contrario, son muy rentables si la dirección y liderazgo de los dirigentes es adecuado. Tampoco significa que son gratis (por ejemplo, la reorganización de tecnología de una organización tiene un costo).

Hoy por hoy, es cierto que muchas organizaciones japonesas han abandonado la participación voluntaria de las personas en los procesos de mejora y cambio, pero esto obedece a una necesidad imperante de solucionar los retos prioritarios de la organización, para poder sobrevivir, y no como antes, en donde cada quien mejoraba lo que deseaba.

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



En un entorno cambiante se requiere de líderes con un estilo muy práctico de dirección: Claridad en lo que se quiere para poder comunicarlo a los demás.

Una organización en donde la alta dirección no ha definido un rumbo claro y una filosofía clara de administración, esta condenada a la quiebra.

Esto ha llevado al Prof. Ing. Hiroyuki Hirano, Presidente del JIT Management Research Center (JIT, Just In Time) a sugerir que el Ciclo de Control (también conocido como el ciclo de mejoramiento o ciclo de Deming) tenga otros componentes claramente necesarios en las organizaciones de hoy.

El Ciclo de Control tradicional tiene 4 etapas (PDCA): Planear (Plan), Hacer o ejecutar (Do), Verificar y evaluar (Check) y Tomar acciones pertinentes (Action) ya sean correctivas, preventivas o de estandarización.

El ciclo propuesto tiene 6 etapas y lo que busca no es una mejora, sino una innovación.

Una mejora si genera cambios, pero no necesariamente cambia la trayectoria de la organización, y una innovación es un rompimiento respecto al dominio actual y genera nuevas expectativas y formas.

Las fases serán ahora TIPDCA: Meta (Target), Imagen o definición del estado deseado (Image) y las 4 etapas convencionales (PDCA).

En conclusión, en entorno turbulento, además de controlar y mejorar, es necesario innovar, sin importar el tamaño de los cambios (pequeños o grandes), pero eso si, con una clara visión del porque y para qué se hacen las cosas.

Este artículo fue publicado originalmente por Keisen Consultores S. A. de C.V., en su portal <http://www.keisen.com>

Haga clic aquí para bajar la ponencia completa sobre este tema por parte de Ricardo Hirata en la Semana de Ingeniería de Sistemas e Informática en la Universidad Autónoma de Guadalajara en Septiembre del 2001.

*Alta Dirección*

## Módulo I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



# Recursos Humanos - Dirección de equipos remotos Todos para uno y uno para todos

Dirigir un equipo de personas que se encuentran físicamente distantes es muy distinto a la realidad que plantea una oficina 'presencial'. No basta con adaptar lo que antes hacíamos, por cuanto realidades e idiosincrasias distintas requieren diferentes metodologías de trabajo.

El management actual alcanza altos grados de complejidad y desafío. Un ejecutivo sabe que necesita trabajar en equipo para enfrentar los retos de la globalización y esto lleva implícito comunicarse adecuadamente, gestionar día a día la relación, contar con procesos que hagan posible el cumplimiento de los objetivos... Y cuando va aprendiendo qué debe hacer, su gente se dispersa geográficamente y va a parar a sucursales y oficinas muy alejadas de su propio espacio vital.

La primera reacción es previsible: enviar personas que ya conozco, abusar del teléfono móvil y, periódicamente cuando hay que tratar un tema realmente importante, hacemos viajar a todos por medio mundo y nos reunimos presencialmente, "la única forma de tratar estos temas". En otras palabras, mientras estamos lejos, adaptamos lo que sabemos hacer bien en la oficina 'presencial' y cuando eso ya no es suficiente, volvemos a ella.

Lo cierto es que la realidad de un equipo remoto es muy diferente a un equipo presencial y requiere de estrategias y herramientas específicas. No basta con adaptar lo que antes hacíamos, ya que realidades distintas requieren distintas metodologías.

Trabajar en equipo "es una colaboración entre dos o más personas que, mediante la aportación conjunta de sus conocimientos y de sus esfuerzos, participan para el mejor enfoque, estudio y solución de un problema o proyecto en el que todos se sienten implicados".

¿Cómo conseguir que esas personas que se encuentran a kilómetros de distancia aporten conjuntamente sus conocimientos y esfuerzos? ¿Cómo hacer que participen en el mejor enfoque, estudio y solución de un proyecto si están lejos, a veces no se conocen y, quizá, culturalmente interpreten de forma diferente el mismo problema? ¿Cómo conseguir que se sientan implicados?

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



### ***Modelo comunicacional***

En primer lugar, es necesario instalar un modelo comunicacional pleno, en el que todos tengan un rol importante. Abandonar el clásico recorrido central / oficina para pasar a un modelo en el que todos intercambian con todos.

En un equipo remoto lo fundamental es tener en cuenta que no hay que decir el mismo mensaje a todos sino, teniendo clara la idea, adaptarla a la idiosincrasia del destinatario, que lo decodificará consciente o inconscientemente siguiendo sus propios patrones culturales, ideológicos y psicológicos. Para ello deberá gestionarse la comunicación y el conocimiento escuchando a cada sede y generando canales de participación real: foros de discusión por Internet, espacios de intercambio de ideas en la oficina virtual, aprovechamiento de la Intranet para que todos puedan opinar mediante encuestas. De esta forma, se gestiona lo que cada uno sabe en cada sitio, contribuyendo a que la cultura original de la empresa se enriquezca y, al mismo tiempo, se busquen soluciones comunes.

### ***Todos los miembros informados***

Pero, ¿cómo debe ser este sistema de comunicación? En cuanto a la información, debe garantizarse que se difunda a todos los miembros de la organización, no importa dónde estén. Ésta debe ser coherente y regular y sistemáticamente creíble. Para ello deben generarse canales ascendentes y descendentes, que permitan canalizar todas las propuestas y también ofrecer soluciones concretas, operativas y en tiempo y forma.

En toda comunicación debe reforzarse la imagen corporativa para mantener la cohesión, conseguir una identificación con la empresa y motivar a quienes están lejos.

Las reuniones en tiempo real, tan importantes por fomentar el encuentro 'cara a cara', deben seguir realizándose a través de las videoconferencias. No es necesario contar con costosos equipos. Basta una sencilla cámara y un programa de difusión gratuita como Netmeeting, que permiten no sólo encontrarse sino también interactuar sobre documentos comunes, graficar ideas, seguir un orden del día y dejar registradas las conclusiones, que automáticamente se pueden enviar por correo electrónico a los participantes en la reunión.

Para conseguir que una organización remota consiga mantener niveles importantes de satisfacción en su gente y crecer genuinamente, dos cosas son fundamentales:

- a) Reorganizar la empresa con sistemas que tengan en cuenta, desde la etapa de diseño, la realidad de la distancia.
- b) Llevar a cabo un proceso de formación especialmente diseñado para equipos remotos.

A partir de estas normas básicas, una empresa globalizada, con miembros interactuando en un proyecto común pero físicamente ubicados en distintos

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



sitios, puede conseguir el pleno desarrollo y al mismo tiempo la autorrealización de los miembros que la componen. La tecnología lo permite. Ahora hay que trabajar sobre el cambio personal.

## **JACK WELCH Y LA VÍA GE**

Ideas gerenciales y secretos de liderazgo del legendarios CEO  
Por Robert Slater

### **RESUMEN EJECUTIVO**

General Electric es una de las empresas más admiradas de Estados Unidos y del mundo. Esto se debe, en buena medida, a Jack Welch, quien la dirigiera desde 1981. Durante su mandato, las ventas y las ganancias de GE aumentaron enormemente; igualmente ocurrió con su capitalización de mercado, que la llevó a ser la empresa más valiosa en el mundo.

Welch es considerado como uno de los jefes más estrictos y admirados de los EEUU. Su éxito se debe, según Slater, a la devoción fanática que tiene Welch hacia su filosofía personal de liderazgo. El mensaje de Welch: mantenerlo sencillo, enfrentar la realidad, abrazar el cambio y pelear contra la burocracia.

En este, el tercer libro de Slater sobre Welch, describe entre otras cosas el cambio de G.E. hacia el negocio de servicios y la adquisición/transformación de NBC. Adicionalmente, sirve como inspiración y como avance del futuro de los negocios.

Jack Welch y G.E.

Jack Welch es el CEO de General Electric, una de las empresas más grandes, admiradas y rentables del mundo. En los Estados Unidos, Welch es considerado como una de las personas más influyentes, el jefe más estricto es el más admirado.

Welch llegó a ese cargo en 1981. Ya en 1990, GE se había convertido en la empresa más poderosa de los EEUU. Su capitalización de mercado la hizo la corporación más valiosa en el mundo. Ahora la compañía está más orientada hacia el servicio que hacia la manufactura, aunque aún sigue produciendo refrigeradores, motores de aviones y locomotoras.

GE compete en varias de las principales industrias internacionales, incluyendo, artefactos, servicios financieros, luz, sistemas médicos, medios (la televisora NBC), y sistemas de energía. Welch ha hecho de GE una verdadera empresa global. A corto plazo, se espera que obtenga la mayor parte de sus ingresos de mercados distintos a los EEUU. Jack Welch instituyó una atmósfera en la que los doce negocios principales de GE aprenden y comparten entre sí. Welch no piensa que lo sabe todo. Por el contrario, está constantemente aprendiendo; él cree que una organización siempre tiene algo que aprender de su competencia. Welch siempre se está comunicando con sus empleados de forma entusiasta y alegre.

# Alta Dirección

## Módulo I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



### Las enseñanzas de Welch

A lo largo de la carrera de Welch en G.E., ha demostrado consistentemente con acciones, su receta para el éxito. Algunos de sus mensajes:

- 1.- Actúe como un líder, no como un gerente:
  - No se limite a administrar, es necesario liderizar
  - No le tenga miedo al cambio, acéptelo.
  - Cultive gerentes que compartan su visión
  - Enfrente la realidad, y luego actúe con firmeza
  - Los negocios son simples, no los complique
- 2.- Construya la empresa líder del mercado:
  - Sea el número 1 o el número 2 en su mercado
  - Si un negocio no funciona, arréglole, ciérrelo o véndalo
  - Busque oportunidades de dar grandes saltos
  - Cree una cultura de aprendizaje
- 3.- Cree organizaciones sin frontera
  - Deshágase de la burocracia
  - Hágalo sencillo y ágil, como un pequeño negocio
  - Destruya todas las fronteras
- 4.- Aproveche a su gente, son su ventaja competitiva
  - Sea rápido, simple y tenga confianza en sí mismo
  - Aproveche el cerebro de cada empleado - involúcrelos
  - Cree una atmósfera donde los empleados puedan opinar
  - Elimine el "elemento jefe"
  - Establezca metas agresivas o "estiradas" (stretch goals).
- 5.- Estimule los servicios y la globalización
  - El futuro está en los servicios
  - Los servicios financieros estimulan los ingresos
  - Construya equipos globales y diversos
- 6.- Promueva la calidad en toda la organización
  - Todo empleado debe ser responsable de la calidad
  - Para lograr calidad: mida, analice, mejore y controle

Desde el instante que Welch tomó las riendas de G.E., vio la compañía como un "dinosaurio burocrático". El sabía que .E. debía cambiar para seguir siendo competitivo, por lo que a comienzos de los años 80, comenzó a dismantelar los negocios que no eran líderes en sus campos.

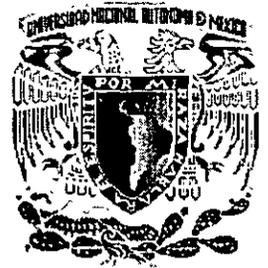
Cuando una compañía examina sus negocios, debe hacerse la famosa pregunta de Peter Drucker: "si usted no estuviera en el negocio ¿se atrevería a entrar hoy?" Si la respuesta es no, el lema de Welch es arréglole, ciérrelo o véndalo. De ser afirmativa la respuesta, entonces usted querrá ser el número uno o dos, en esa industria.

Welch redujo de 412.000 empleados a 270.000. Consideraba que habían demasiados gerentes y cargos - demasiada burocracia.

# Alta Dirección

## Módulo I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



Removió capas enteras de gerencias. Con menos gerentes, los empleados trabajan más por sí mismos; en consecuencia, trabajan más rápido y producen más.

Welch cree que las compañías más pequeñas tienen mejores comunicaciones internas y se pueden mover más rápido que las grandes empresas. Logró su meta de poner a trabajar a los empleados que se quedaron con velocidad, simplicidad, y autoconfianza. Welch no quiere que sus gerentes monitoreen a sus subordinados. Prefiere que jueguen un rol más dinámico y sean una especie de facilitadores. Welch le enseña a sus gerentes a gerenciar menos; piensa que al hacer esto, ellos realizarán mejor su labor. Los gerentes siempre deberían transmitir un fuerte sentido de compromiso, deberían ser energéticos y entusiastas, y lograr que los empleados estén alegres con el trabajo que desempeñan. Al mismo tiempo, los gerentes deben establecer metas agresivas y deben hacer ver que alcanzarlas es más importante que dedicarles demasiado tiempo, alargando las horas laborales.

Bajo el liderazgo de Welch, los gerentes de G.E. se convirtieron en líderes inspiradores. Welch otorgó a los gerentes junior más responsabilidad y dejó que los empleados tuviesen un verdadero contacto con sus gerentes. En lugar de sólo escribir memos, los gerentes ahora conversan y realizan tormenta de ideas con sus empleados.

Welch desea que los gerentes expandan el entusiasmo como el fuego. Se dedicó a eliminar los límites que habían entre gerentes, ingenieros y personal de mercadeo; entre GE y sus clientes, entre empleados de medio y tiempo completo, y finalmente entre GE y la comunidad local.

### Líderes, no gerentes

Luego de la drástica reducción de personal, era evidente que los empleados restantes tenían perder sus empleos. Por esto, para hacerles sentir más seguros, comenzó un nuevo programa llamado "Work-Out". La meta de este programa, de diez años de duración, era eliminar el elemento jefe y alentar a todos los empleados a contribuir con nuevas ideas.

Welch deseaba que los gerentes de la empresa tuvieran más comunicación con los subordinados y empleados en general. Él quería que la mayoría de las decisiones las tomaran los empleados y no los gerentes. Este método le daría mucha más autoridad a sus empleados.

El programa tiene dos componentes fundamentales:

1.- Los empleados debían comunicar directamente a sus gerentes sus sugerencias o ideas (cara a cara). De ser posible, los gerentes deben responder a ellas de inmediato.

2.- Welch organizó reuniones fuera de la compañía, e hizo que tanto empleados como gerentes asistieran con ropa casual.

Esto creó una atmósfera de informalidad.

El "Work-Out" animaba a que los empleados hablaran - y así lo hicieron. Los gerentes tuvieron que aprender a dejar que los empleados criticaran a la empresa. Welch sabía que esto era arriesgado, pero lo hizo de todas formas, y funcionó. Se establecieron y se alcanzaron nuevos objetivos de desempeño.

Dejaron de pensar en el presupuesto de la forma rígida y convencional en la que lo venía haciendo. En lugar de reclamar por lo reducido del presupuesto, los empleados empezaron a hallar nuevas formas de gastarlo.

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



GE comenzó a anunciar un nuevo producto cada noventa días; ahora la empresa puede diseñar y completar proyectos en la mitad del tiempo de lo que antes se tomaba. Los negocios con GE produjeron más y se desarrollaron más rápido que nunca.

Una vez que el negocio se simplificó, los gerentes se volvieron más entusiastas y enérgicos; Welch promovió una atmósfera de confianza en toda la compañía.

### *Servicio*

El enfoque principal de GE siempre había sido la manufactura. Welch cambió esta concepción del negocio - comenzó a centrarse en el servicio. La adquisición de NBC en el año 1985 influyó en este cambio. Welch estaba convencido que los negocios orientados al servicio eran lo correcto para el nuevo milenio. En 1990, 56% de GE estaba orientado a la manufactura, cinco años después el sector de manufactura era de apenas un 43%. Ahora, en lugar de simplemente fabricar locomotoras, GE le ofrece a los clientes ferroviarios nuevos sistemas computarizados de despacho.

La empresa es todavía uno de los principales fabricantes del mundo, y no tiene planes de convertirse en una empresa de sólo servicios. Sin embargo, su énfasis ha cambiado.

Los servicios financieros se han vuelto otro componente del negocio de GE. Comenzó ofreciendo financiamiento a los consumidores para comprar productos GE, tales como lavadoras.

La antigua GE credit se ha convertido en GE Capital, empresa que, ofreciendo diversos productos financieros, ha contribuido enormemente al crecimiento de los ingresos. GE Capital financia automóviles y equipos, provee servicios a través de Internet, vende seguros y fondos mutuales y emite más papeles comerciales que cualquier otra empresa dentro de los EEUU.

### *Calidad*

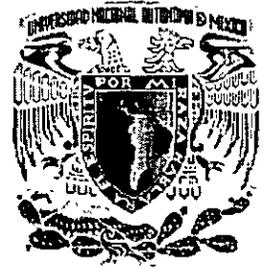
La calidad es la guía de todo negocio en GE, ya sea a nivel nacional o internacional, en lo financiero o eléctrico. Welch asegura que la calidad "hará de GE la empresa más competente de la tierra" porque la calidad crea la satisfacción del cliente. Su preocupación por la calidad es tal que instauró el "Programa de Seis Sigmas" el cual implica cuatro pasos para mejorar la calidad: medida, análisis, mejoramiento y control. Welch está cerca de alcanzar el objetivo principal del programa: reducir el número de errores en sus productos, a casi cero. Cada empleado está involucrado en este proceso.

Muchas áreas, tales como el tiempo que toma atender una llamada de servicio o reparar una locomotiva, han mejorado sustancialmente. Desde que Welch implantó el programa, los resultados han ido mucho más lejos de sus expectativas y el éxito sigue incrementándose.

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



### **Entrenamiento**

G.E. está orgullosa de su centro de desarrollo de liderazgo, un campus para la gerencia alta y media. Los cursos que allí se dictan son informales y alientan la candidez entre los empleados. Welch disfruta mucho sus visitas al centro, puesto que le brindan la oportunidad de aprender directamente de sus gerentes.

Cuando Welch participa, trata de tener al menos una conversación personal con cada participante; les hace preguntas, da presentaciones y responde preguntas - cuando no sabe la respuesta, lo asume honestamente. Luego, cena con sus gerentes; hablar con ellos hace que Welch aprenda más acerca del negocio.

### **El futuro de GE**

¿Qué le depara el destino a GE luego de que Jack Welch se retire? Welch escogerá un sucesor que haya entrenado personal-mente, alguien que comparte su visión y valores. Welch piensa que no hay límites en las formas en que GE puede continuar creciendo y obteniendo ganancias, siempre y cuando su cultura de aprendizaje continuo siga en marcha.

Welch no piensa que dividir GE sea una alternativa viable. El está convencido de que el colapso económico en Asia y el período deflacionario de recesión que ha comenzado en los EEUU será "el escenario más difícil que la mayoría de nosotros haya vivido jamás". En una reunión en el año 1998, le dijo a sus gerentes que hicieran nuevos presupuestos, y que se aseguraran de incorporar la deflación.

Welch lucha constantemente para simplificar las cosas. Está dedicado a la calidad, la que continuará siendo el tema principal para los próximos años. GE está contratando más personal ahora, y Jack Welch se siente orgulloso de esto - sin embargo, no se disculpa por haber tenido que despedir a tanta gente en los años 80. El dice que la visión de GE para el próximo siglo es ser una compañía global, que también vende productos de alta calidad.

*Alta Dirección*

## Módulo I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



# EL EGO NOS IMPIDE MIRAR COMO LÍDERES

(por Carlos Alberto Rosales)

El ego es como la niebla. Mientras más nos preocupamos por satisfacer nuestro amor propio, la niebla se vuelve más densa y repercute tanto en nuestra eficacia como en la competitividad de la empresa. En cambio, si nos orientamos hacia los demás, la niebla se disipa, logrando mirar con más atención el entorno exterior de nuestro desarrollo.

¿Cuánto le cuesta a la empresa las actitudes egoístas de sus empleados y directivos? Según la investigación del doctor Paul Nutt, más de un tercio de todas las decisiones reflejan un enfoque egocéntrico empeñado en llevar las riendas. A pesar de este enfoque de llevar las riendas, sólo se adopta el 42% de las decisiones y apenas y un puñado de ellas demuestran ser eficaces. En los que concierne a los ejecutivos, casi dos tercios de ellos jamás exploran alguna alternativa una vez que toman una decisión, incluso cuando se las presentan. El 60% de esas decisiones se desechan, se aplican parcialmente o se convierten en bombas. Estos datos fueron recogidos por Marcunr, Smith y Khalsa en "Business Think", y proporcionados en el artículo "Frederick Taylor, Early Management Consultant" (Wall Street Journal, 13 Junio 1997). Estas cifras hacen ver algo evidente: los directivos o empleados pueden generar ideas y aportes, pero no siempre tratando de lograr los objetivos de la empresa, sino sólo por figurar o sobresalir ante los demás, con lo cuál no se asume el fundamento verdadero de la propuesta. En la mayoría de los casos sólo se pretende imponer un criterio subjetivo, como consecuencia de una baja capacidad para dominar el ego.

Marcunr, Smith y Khalsa, describen una interesante relación entre nuestras fortalezas y las actitudes negativas en las que éstas se pueden llegar a convertir por causa del ego.

La seguridad se puede convertir en sentido de infabilidad, la agilidad en apresuramiento, la agudeza en fricción, el estado de alerta en estrechez de miras, la dedicación en adicción al trabajo, el control en rigidez, la valentía en estupidez, la perseverancia en resistencia al cambio, el encanto en manipulación, el poder en autocracia, y la flexibilidad en ambivalencia.

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



Si analizamos esta relación, nos damos cuenta que no es malo tener ambiciones nobles y deseos de superación por ascender en la empresa. Sin embargo, si llegamos a exagerar nuestra preocupación por lograr estos deseos, no nos importará los medios que usemos para alcanzarlos.

Es precisamente en esta situación cuando uno cae en el ego, pues ha exagerado su atención en sí mismo y ha descuidado sus objetivos de desarrollo como persona íntegra y como buen profesional. Lo cuál influye negativamente en la empresa. Por tanto el ego es contraproducente.

Si no miramos con atención el entorno, difícilmente podemos llegar a nuestro destino. Es como conducir un auto con los ojos vendados. En cualquier momento se corre el riesgo de colisionar con nuestros propios impulsos y generar un terrible accidente en el talento humano de la empresa.

Quitémonos la venda del ego para poder mirar los objetivos de la empresa y de nuestro equipo, esto nos permitirá fijarnos en los detalles más importantes para generar ideas.

Una de las acciones a tomar frente a un empleado o directivo que demuestra actitudes de ego, es asignarle un mentor (con su pleno consentimiento), con el fin de que le ayude a ser consciente de sus actos y de los efectos que deja para la empresa. Por otro lado la empresa debe evaluar los costos que generan estas actitudes egoístas y el beneficio que obtendría durante un proceso de "coaching".

Una de las claves para ejercer el liderazgo es romper las cadenas del ego, pues nos atan a nosotros mismos. Peter Drucker afirma que uno de los factores que determinan la eficacia de un ejecutivo es que piensan y dicen "nosotros" en vez de "yo". Efectivamente ésta es la postura que debemos tomar si pretendemos convertirnos en líderes.

Cuentan que un águila estaba asentada en el pico de un peñasco esperando por la llegada de las liebres. Mas la vio un cazador, y lanzándole una flecha le atravesó su cuerpo. Viendo el águila entonces que la flecha estaba cons ~~culda con plumas de su propia especie~~ exclamó: ¡Qué tristeza terminar mis días por causa de las plumas de mi especie!

Tal como en la historia, el águila quiso ser un líder a costa de los demás y por ello sacrificó su propia vida. Puede que por querer dominar a los demás, imponiendo nuestra fuerza, terminemos nuestra permanencia en la empresa, como consecuencia de nuestro ego. No permitamos que el ego nos prive la libertad de servir a los demás y de mirar como líderes.

*Alta Dirección*

## Módulo I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



## El llamado a la trascendencia

(Por Miguel Ángel Cornejo)

Todos los seres humanos hemos sido llamados a la trascendencia, a cumplir una misión histórica, por supuesto, para permanecer por siempre en la genética humana no necesariamente se requiere ser un gran científico, político o artista, si logramos cruzar la vida de otro ser humano para lograr su ascenso automáticamente lograremos la trascendencia.

Salía de dictar una conferencia en una importante empresa cementera donde sus líderes se han dedicado a producir calidad humana, y por consecuencia han logrado una altísima calidad de producto, cuando me sorprendió un sentido abrazo de una jovencita que con lágrimas en los ojos me dijo: "Gracias, licenciado, por la influencia que ha ejercido en la empresa, mi papá era un obrero que bebía mucho, no quería que fuéramos a la escuela, nos golpeaba con frecuencia, empezó a asistir a una serie de cursos que da la empresa y papá empezó a escucharnos, nos alentó para continuar la escuela, nos empezó a dar reconocimiento, en fin, gracias porque nos han dado un papá diferente", y esto es gracias a que un líder cruzó a este trabajador su existencia y lo hizo ascender; por supuesto, sus hijos serán muy superiores a su propio padre.

He visitado muy diversas comunidades indígenas, tanto en América, África y Medio Oriente, y al observar que algunas de ellas viven en idénticas condiciones que sus antecesores hace miles de años, me pregunto cuántos de estos seres humanos pudieron haber contribuido en la creación, ya sea como científicos, filósofos, artesanos, en fin, en todos los campos imaginables, pero nunca fueron cruzados por un ser humano que a través de la educación les hubiera producido evolución, que rompiera con la cadena perpetua del atraso y la ignorancia, "la falta de educación es un auténtico pecado mortal y todas las religiones del mundo así lo deberían considerar, pues si son creyentes de un Dios-Creador y el hombre es su sublime expresión, el negarles el derecho a ser creativos es negarles el derecho de continuar la creación, y por consecuencia a ser hijos de Dios".

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



En una reunión en la que se dieron cita más de 800 señoras de alta sociedad, un buen grupo representante de la élite social mexicana les proponía que deberíamos adoptar un niño de la calle de los 2,000,000 que deambulan sin porvenir alguno por nuestras ciudades, porque queramos o no serán los que heredarán la nación, ya sea como asesinos y violadores, o como seres que contribuyan al beneficio de nuestra sociedad, es a lo que llamo la deuda genética que tenemos todos aquellos que hemos recibido el privilegio de la educación, con aquellos que hemos marginado de tan importante y trascendente oportunidad, son seres a los que estamos negando la oportunidad de existir, que vivirán sin haber tenido la opción de ejercer su libertad para decidir lo que ellos hubieran deseado ser.

Al recibir educación nos habilitan para ser productivos, para generar riqueza material y humana, y ahora sí podemos afirmar que podremos ejercer plenamente nuestra libertad, ser lo que deseamos ser.

Estas señoras pudientes se escandalizaron ante mi propuesta de adoptar a estos niños pues alegaban que sería sumamente difícil educarlos en casa, pues quién sabe qué mañas y vicios ya tenían. Entonces cambié el planteamiento y les pedí que levantaran la mano aquellas que tuvieran al menos una sirvienta o empleada doméstica, la respuesta fue 800 manos verticales, y las reté entonces a que si se negaban a adoptar a un niño de la calle se dedicaran a educar seriamente a su sirvienta, para formarla como técnica, vendedora, laboratorista, etcétera. El grito de protesta no se dejó esperar: "Si las educamos se van", ¡claro que se van!, pues les damos la oportunidad de romper el círculo de la ignorancia que las ha tenido atrapadas siglos enteros; seguramente su madre fue también sirvienta, y la abuela y la bisabuela, así, en una interminable cadena genética de esclavitud, hemos cambiado la esclavitud por la servidumbre, que en esencia es lo mismo.

Alguna de ellas me alegaba que ella ya lo había intentado, "pero su sirvienta no quería", ¡pues claro que no quería!, su cerebro está ya en un nivel subnormal debido a la ausencia de estímulos por generaciones enteras; se han realizado pruebas con niños nigerianos e ingleses de 8 a 9 años y ante el mismo estímulo, por ejemplo una pelota, el marginado ni se mueve, en cambio, el chico, producto de un estrato social mucho más elevado, reacciona de inmediato.

# *Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



En el zoológico de San Diego se han practicado innumerables pruebas con chimpancés, unos sometidos a una gran variedad de estímulos, música, caricias, juguetes y otros, que sin faltarles ningún alimento, han sido carentes de todos estos estímulos; el resultado es una diferencia muy significativa entre ambos grupos, el primero alcanza un desarrollo fisiológico muy superior al segundo, así como su capacidad de respuesta y manifiesta una mayor destreza en muy diversas tareas.

En los orfanatorios en que a los niños no se les proporciona caricias y reconocimiento los resultados son muy similares. Ahora vayamos a los extremos de nuestra realidad, a los niños de la calle y de tantos trabajadores que no sólo no han recibido caricias, sino todo lo contrario, palizas y humillaciones, y algunos degradaciones sexuales que rayan en la aberración; el resultado, seres recelosos, desconfiados y carentes de toda motivación hacia la superación, debemos rescatarlos con una gran paciencia y dedicación si deseamos incorporarlos al camino de la libertad y la realización, con ellos tenemos la oportunidad de expresar la esencia de nuestra calidad humana, a través de la dedicación y de la entrega sincera que seamos capaces de ofrecerles.

Estoy convencido de que los buenos somos más que los malos, nada más que estos últimos sí están organizados y nosotros, "los buenos", nos conformamos con no hacer mal a nadie y los malos nos van ganando. Convoquemos a todos los seres humanos, que por cierto son millones, capaces de una entrega generosa y altruista y conscientes de nuestra misión histórica dediquémonos a rescatar estrellas de Dios, y logremos cruzar la historia hacia la trascendencia para vivir por siempre en la genética humana.

# *Alta Dirección*

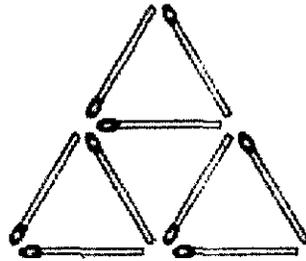
## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería UNAM.



## **RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS.**

Respuesta 1: Cuatro triángulos pequeños y uno grande que contiene a todos los demás.



Respuesta 2: La máquina de la compañía "B" produce seis galletas por segundo. Cuatro de sus máquinas producirían 24 galletas por segundo. La máquina de la compañía "A" produce 240 galletas por minuto (cuatro por segundo). Por lo tanto, se necesitarían seis máquinas de la compañía "A" para igualar la producción de cuatro máquinas de la compañía "B".

Respuesta 3: El precio regular es \$1,250.00. Veinte por ciento de \$1,250.00 es US\$25. Si le resta \$250.00 a \$1,250.00 se obtiene \$1,000.00



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



...: Mecánica e Industrial

# CURSOS ABIERTOS

## DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN

MÓDULO I CA-610

*LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ALTA DIRECCIÓN*  
TEMA: ANEXO

EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
15 DE OCTUBRE AL 08 DE ABRIL DE 2005  
PALACIO DE MINERÍA

## **Empresas que capearon el temporal**

### **Sobrevivientes del 2002**

*¿Qué empresarios lograron capear el temporal del 2002? ¿Quiénes consiguieron sortear la adversidad y de qué herramientas y atributos se valieron? ¿Quiénes estaban mejor preparados para hacerlo? Estas fueron las preguntas que formuló la revista de ACDE a una decena de empresarios que, por su actitud, más que por su tamaño, lograron llegar a fines del 2002 con las menores pérdidas, o, en algunos casos, con éxitos. Y estas fueron sus recetas. Que en muchos puntos son semejantes a las que Fernando Parrado explica, a lo largo y ancho del mundo, en sus conferencias sobre liderazgo motivacional, donde narra cómo logró sobrevivir, en condiciones extremas, junto con un grupo de amigos, en la cumbre de los Andes, tras el accidente de 1972*

*¿Cómo una aeronave cuando se enfrenta, en pleno vuelo, a 10 mil metros de altura, ante una tormenta de proporciones e inesperada? El experimentado piloto, comandante Fernando Zas, no duda un instante en su respuesta. "planificación, conocimiento de las limitaciones del avión, de tus limitaciones y de lo que te espera del otro lado de la tormenta, cosa que se ve en el radar: con esa información se resuelve si se continúa o si se regresa. Es necesario anticiparse, ver si realmente lo puedes pasar, evaluar las condiciones que uno tiene. En otras palabras, el tema es medir riesgos. Muchas veces, pegamos la vuelta".*

En otros casos, como en el accidente de los Andes, el radar no indicaba lo que venía después y tampoco había oportunidades de pegar la vuelta.

El 22 de diciembre de 2002 se cumplen 30 años del rescate de los sobrevivientes del Fairchild F-227, donde viajaba un grupo de rugbiers del Old Christians, que, junto a amigos y familiares, se había estrellado en la cumbre de los Andes. Luchando durante 72 días en condiciones inhumanas contra temperaturas debajo de los 40 grados centígrados, contra el hambre y la sed, y sorteando todo tipo de acechanzas, 16 jóvenes lograron sobrevivir. En el tramo final de la odisea, Fernando Parrado, junto con un co-equípero del Old Christians, Roberto Canessa, se jugaron la vida escalando montañas que hasta alpinistas profesionales consideran una misión imposible. Sin equipo adecuado, prácticamente sin fuerzas y sin alimentos, y con mínima protección contra el frío, estos dos jóvenes de 21 años lograron llegar al otro lado del abismo tras una travesía de 10 días. Gracias a esa hazaña, compartida con los que habían quedado junto al fuselaje, 16 sobrevivieron.

Fernando Parrado, como él mismo lo confesó a la revista de ACDE, se ha convertido, casi sin quererlo, en un demandado consultor y conferencista de fama internacional. Sus enseñanzas, basadas exclusivamente en su historia personal, son aplicables aquí y ahora, tal vez como nunca antes lo habían sido. Por eso, "cuando cambiaron las reglas de juego sin previo aviso", dice, ahora también lo invitan a ofrecer conferencias en los países de la región.

Sus conferencias sobre liderazgo motivacional son consejos de un sobreviviente, que dejan literalmente hipnotizados a auditorios que en algunos casos llegan a 20 000 personas, integrados por dirigentes de empresas de todo el mundo, que escuchan, boquiabiertos, una historia que parece inverosímil, pero que ocurrió de verdad. Enseñando cómo sobrevivió, Parrado enseña a que otros puedan vivir.

Desde el punto de vista empresarial, sus conferencias refuerzan puntos básicos: la necesidad de decidir rápido; de obedecer al corazón y hacerle caso a la intuición; la necesidad de tenerse confianza pero no creerse líder; la convicción de que sólo dependían de sus propias fuerzas. El liderazgo, explica, implica compartir, delegar. Los líderes no nacen, se hacen. Y se hacen con acciones. "Una organización debe estar llena de pequeños líderes", sostiene. Es importante que al líder lo respeten los empleados, que sea carismático, que ejerza el poder sin autoritarismo, para que la gente se comprometa con la compañía. Parrado lo define así: "los líderes son personas normales que tienen acciones estupendas o extraordinarias en circunstancias difíciles". Además, los líderes son quienes logran resultados, quienes consiguen hacer lo que se proponen. Pero al mismo tiempo, no hay líderes sin equipo. Es clave, explica, el espíritu de equipo como se da en el rugby, "donde todos se parten el lomo para que el try lo haga otro". Solamente haciendo las cosas juntos, coordinadamente, se logran resultados. Hay muy pocas personas capaces de lograr resultados excepcionales, pero hay equipos capaces de generar resultados excepcionales. La prueba más clara es que 16 sobrevivieron. Nadie lo hubiese logrado si estuviese solo.

Al mismo tiempo, un equipo necesita tener objetivos. De nada sirve tener el mejor grupo de gente, el más coordinado, si no saben hacia dónde van. Y para ello, el objetivo, además de único, debe ser común. "El objetivo nuestro era sobrevivir: todo el instinto, toda la fuerza, la inteligencia, el trabajo en equipo, se puso en un solo objetivo: salir de ahí por nosotros mismos, porque oímos por la radio que nadie nos iba a rescatar. En mi caso, sabía que tenía que conservar mis energías hasta el verano (el avión se estrelló en octubre, en pleno invierno en el hemisferio sur) porque no podíamos intentar salir de ahí antes por el frío, cuando te hundís en la nieve hasta la cintura. Yo decía: si me pongo triste y lloro, voy a perder sal por mis lágrimas. O sea, no puedo darme el lujo de perder aunque sea esa energía. Cerré mi mente a todo sufrimiento y me transformé en una máquina de supervivencia. Con un solo objetivo: salir de ahí vivo".

Además, aprendieron en la montaña, se necesita ser muy creativo para buscar soluciones. A 4.000 metros de altura hubo que ingeniarse para derretir nieve y beber agua, para protegerse la vista del resplandor que produce el sol reflejado contra el hielo, para evitar que el viento entrara al fuselaje. Por último, dice Parrado en sus conferencias, "hoy sé definir muy bien cuáles son las cosas importantes y cuáles no. A mí me gustan los negocios, quiero ser exitoso, siempre y cuando lo demás esté en su lugar. No podemos negar hoy que lo más importante es la familia. Allá arriba todos pensábamos en eso".

### **Sobrevivientes de otro tipo**

Al cabo de este año, la revista de ACDE dialogó con una decena de empresarios de los más diferentes sectores y tamaños, que fueron ejemplo de cómo sortear "la cordillera" del año 2002 y llegar al otro lado del abismo. Son "sobrevivientes" que tuvieron que aprender a trabajar en equipo, a escuchar siempre atentos a las buenas ideas, a innovar, a decidir en condiciones de extrema presión.

El contador Rodolfo Presno, director de ISEDE, la Escuela de Negocios de ACDE, sostiene los puntos en común que tuvieron buena parte de los empresarios que capearon el temporal del 2002, en muchos casos semejantes a las enseñanzas de Fernando Parrado. "En primer lugar, los que están mejor capacitados para manejar un barco en medio de la tormenta son los que saben que la situación, a la corta o a la larga, depende, exclusivamente, de ellos mismos, no depende del gobierno ni del cliente, sino que es una responsabilidad personal más directa. Descubren que el éxito o el fracaso depende fundamentalmente de sus actitudes y aptitudes". Hubo una generación de empresarios del pasado, dice Presno, "que la culpa siempre se la echaban al gobierno, porque aprendieron que a ellos sólo les iba bien si el gobierno les facilitaba las cosas, si el Estado impedía que entraran los competidores mediante todo tipo de protecciones, por ejemplo. Pues a ese tipo de empresario, con esa mentalidad, probablemente le fue muy mal en el 2002".

La segunda característica del emprendedor especialmente capacitado para manejarse en tiempos turbulentos, son los que tuvieron una actitud preparatoria en tiempos de bonanza. "Esa cualidad se distingue bien en las relaciones laborales, aquellos que supieron involucrar a los empleados en la compañía, donde estos se pudieron identificar con la empresa en las épocas buenas, en tiempos de bonanza, eso les permitió una preparación especial para el tiempo de crisis. Gracias a esa actitud, ahora, en el 2002, lograron arribar a acuerdos flexibles, eventualmente perdiendo beneficios o hasta ingresos, pero sin menoscabar el espíritu de cuerpo de la empresa y sin perder capital humano". Estos empresarios, subraya el contador Presno, "son aquellos que lograron transmitir en forma muy clara que la suerte de la empresa era la suerte de todos. Si el empresario se preocupó de que eso fuera transparente, todo resultó más fácil cuando vino el temporal". Por eso, asegura el director de ISEDE, "los sectores que están pasando por las mayores crisis en este sentido son los que tienen las relaciones laborales más reguladas: el sector transporte, salud, el sector público, la banca. Este último es un caso claro: se luchó para no perder un solo puesto de trabajo, tal vez porque la dirigencia gremial interpretaba el sentir de sus afiliados, pero a la postre perderá en un solo día cientos de puestos de golpe, y en el peor momento posible".

Cristiana Mosca, fundadora y directora de la empresa Bookshop, importadora y vendedora de textos de inglés, con 19 empleados, confesó a la revista de ACDE que ella descubrió, en carne propia, el capital que significa tener detrás una trayectoria digna, con una buena gestión a lo largo del tiempo. "En lo personal ha sido de importancia vital, pues afortunadamente tuvimos 12 años de trabajo en mejores condiciones para poder tener una buena evaluación de proveedores, empleados y clientes, previo a este momento. Si en períodos de bonanza o de previsibilidad una empresa ha honrando sus obligaciones con proveedores, ha invertido en capacitar y ha compensado con justicia el esfuerzo de sus empleados, le ha brindado a sus

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Ingeniería  
División de Educación Continua

clientes el mejor servicio cuando sus márgenes se lo permitieron, en las dificultades se encuentran soluciones incluso mejores que las que uno cree que puede tener".

El ingeniero Juan Opertti, Gerente de Logística de Katoen Natie y Director de Logística de Costa Oriental, apunta a la misma línea de pensamiento. Para sortear las dificultades del 2002, lo clave "es la gente en todos los niveles organizacionales, lo que llamamos el humanware. Otro atributo básico es achatar las pirámides empresariales hacia organizaciones más planas, lo que se llaman lean structures. A eso se agrega liderar desde la dirección permanentes procesos de cambio e innovación, intentando ver la escritura en la pared antes que otros vean la pared". Opertti predicó con el ejemplo: "todo nuestro personal, si bien cada uno tiene una función esencial que cumplir en la organización, se encuentra siempre buscando clientes, innovando servicios y obsesionado por que cada actividad que desarrolla tiene una razón de ser y que está agregando valor al output del negocio. La clave para esto es que el Presidente de la empresa, el contador Daniel Carriquiry, es el primero en motivarlos manteniendo una gerencia de puertas abiertas y desarticulando cualquier interna que se genere en la organización, siempre estamos mirando hacia el mercado y los clientes". El resumen de lo que dice se visualiza claramente en la premisa empresarial del socio belga de Costa Oriental, Katoen Natie: "nuestra gente hace la diferencia" (Our people make the difference).

Otro aspecto imprescindible para lograr sortear las dificultades del 2002 es lo que Rodolfo Presno, de la Escuela de Negocios de ACDE, llama "la legitimidad del líder, lo que despierta confianza en la gente. Si esa persona pudo ejercer ese liderazgo y generar confianza en momentos de bonanza, cuando sus decisiones también beneficiaban a los demás, ese líder se ganó la confianza de los otros para todos los avatares, y entonces ahora está dispuesta a sacrificarse en los tiempos duros, y fundamentalmente está dispuesta a remar, incluso con más energía que antes".

Por eso, insiste Rodolfo Presno, es importante aprovechar este tiempo turbulento para aprender lecciones. "para que nos deje las enseñanzas sobre qué cosas no hicimos, y deberíamos haber hecho, en los tiempos de bonanza, que nos permitieran, ahora, superar mejor este período. Esa es una lección crucial para el futuro".

Cristina Mosca lo explica a través de su propia experiencia: "aprendí como nunca que el éxito debe ser como un viaje: no es un punto fijo que se logra o se pierde sino un camino siempre cambiante e incierto. La excelencia, para la empresa, es esa búsqueda diaria de todo el grupo hacia ese objetivo accesible, visible y admirado, que inspira y da ánimo a todos. La palabra éxito esta delante de la palabra trabajo solo en el diccionario".

A esos atributos se suman otros, que suele destacar Parrado en sus conferencias: la creatividad, los golpes de ingenio y otro factor fundamental como es la "visión positiva".

Joel Arthur Barker, que estudia qué es lo que hace que un país o una persona se tornen exitosos, se pregunta: ¿tienen una visión positiva por haber sido exitosos o fueron exitosos por haber tenido una visión positiva del futuro? Barker responde, a través de casos concretos, que esta segunda opción es la correcta. Sus ejemplos explican que quienes tuvieron una visión positiva de futuro fueron los que salieron adelante, como el caso del médico que estuvo internado durante años, en condiciones durísimas, en un campo de concentración nazi, pero que mantuvo siempre una idea obsesiva, que le permitió sortear los mayores tormentos: quería reencontrar a su hijo. Ese pensamiento, obsesivo y permanente, le permitió recomponerse y sobrevivir. Parrado tenía como obsesión permanente reencontrar a su padre.

La visión positiva, para Barker, es como una cuerda que ata al ser humano al futuro. Cuando las fuerzas flaquean, la cuerda lo mantiene unido a ese ideal, le impide caer y le permite seguir adelante. Dice Presno, respecto a los empresarios que superaron el 2002: "además de la creatividad y el liderazgo, supieron atarse una soga con el futuro. No hay tiempo para reprocharse, y abandonar todo, sino que hay que seguir adelante. Así actúa la mayoría de los buenos empresarios, porque es muy difícil lograr algo que si no te lo propones".

**Conocimiento e información**  
**BrainWorkers**  
Alma Méndez

**¿Cuál es el futuro del trabajador ante los retos de la nueva economía?**

**¿Quiénes constituyen la nueva raza de trabajadores del conocimiento o los llamados *Brain Workers* y qué características tienen?**

**¿Estarán nuestras organizaciones listas para atraer, desarrollar y retener *Brain Workers*?**

*En una época en donde el ciclo de vida de la tecnología se está reduciendo todo el tiempo, para muchas compañías hoy en día el talento de la gente es el primer recurso para obtener una ventaja competitiva.*

Ed Michaels, Director, McKinsey & Company.

El surgimiento de un nuevo adalid de la innovación se hace patente, necesario y urgente. En un momento en donde la economía, la sociedad y la tecnología se están redefiniendo El surgimiento de nuevos súper héroes con capacidad para producir cambios en los mercados, en nuestros hábitos y formas de vida, se está volviendo un asunto de sobrevivencia en los negocios. En este contexto, a aquellas empresas que carezcan de flexibilidad mental y de imaginación les será cada vez más difícil mantenerse y, todavía más, prosperar

**¿Ciencia ficción o realidad?**

Es bien cierto que no se puede predecir el futuro con certeza absoluta, sin embargo, es un hecho que cambiaremos drásticamente durante los próximos veinte años.

A nivel profesional estamos hablando de que estos cambios eliminarán ciertas carreras y de que se crearán otras nuevas; las oportunidades de empleo en las nuevas industrias y los sectores serán completamente distintas. A continuación le presento algunos ejemplos, que ya son en gran parte una realidad:

**¿Qué se espera para el 2004-2008?**

La computadora no será más una herramienta; será considerada nuestro *CoWorker*, al que le damos los buenos días y con quien nos tomamos el primer cafecito de la mañana. Por fin el tráfico ya no será nuestro problema. Podremos utilizar las videoconferencias, de igual manera que usamos el teléfono. Habrá más *Home Office*, menos trabajo físico y mucho más trabajo mental. El *TeleWork* será muy común; tendremos colaboradores multinacionales en red a cualquier hora y hablar más de dos idiomas (además del nativo), será un requerimiento tan obvio como el de saber leer y escribir.

**En el 2009...**

Ya ni siquiera nos preocuparemos por apuntar nuestras citas; será tan fácil como decir: "Mi computadora llamará a tu computadora y ellas se pondrán de acuerdo".

La cultura del *paper less*, será una realidad, lo cual agradecerán infinitamente nuestros bosques. Las tecnologías para la multitradsucción, integrada en las computadoras en tiempo real, será común. Le diremos adiós al *keyboard*"; todo se manejará a través de la voz

**En el 2010 al 2017...**

Las computadoras estarán por todas partes y a su vez serán invisibles. Las personas llevarán "puestas" numerosas computadoras, conectadas a una red alrededor de sus cuerpos.

(Imagínese esto: ¡Adiós a los secuestros!; portaremos anuncios iguales a los de los camiones de transporte de carga. ¡Esta persona puede ser rastreada vía satélite!).

Las oficinas tradicionales y compañías físicas serán raras, se trabajará en casa, en otras ciudades, en los aviones. Proliferarán las corporaciones virtuales: organizaciones que sólo existen en la Internet.

#### Y en el 2018-2020...

La comunicación con las computadoras será igual que con nuestros antiguos colaboradores; a través de expresiones, gestos y discursos

Escalofriante, ¿verdad? Esto es un breve acercamiento a lo que puede ser nuestro futuro cercano, sin embargo al regresar a nuestra realidad parecería que el camino es todavía muy largo; en otras palabras: hoy en día es evidente el divorcio existente entre las personas y la tecnología. Se ven como piezas diferentes en la organización. La triste realidad es que de no trabajar conjuntamente y si no desarrollan la capacidad para enfrentarse y adaptarse a los nuevos retos, muchos empleados, gerentes y directores quedarán desfasados ante tanta tecnología e información.

#### A tiempos extremos, medidas extremas

Estamos viviendo tiempos en donde la mayoría de las cosas parecen estar de cabeza; hay mercados para todo y para todos

Hay compañías multinacionales que producen mayor riqueza que países enteros. Hay personas con sueldos multimillonarios y magníficas prestaciones; mientras que por ejemplo en Bangalore, India, ciudad reconocida como la segunda en importancia en el desarrollo de software, un programador especializado está percibiendo un sueldo de entre \$500 y \$1,000 dólares mensuales, o sea ¡Nada!, considerando su preparación y talento, y que conste que son de los mejores. ¿Qué les espera entonces a los americanos o europeos... por no pensar en los mexicanos?

#### Más Ejemplos:

Los Noruegos que en promedio suman 4.5 millones de habitantes, pueden elegir para estar informados entre 200 periódicos diarios, 100 revistas semanales y 45 canales de televisión.

En 1996 en Japón salieron al mercado más de mil diferentes tipos de refresco, de los cuales actualmente solo el 1% se sigue consumiendo; el restante 99% desapareció.

La mercadotecnia nos da otra señal acerca de la época en que estamos viviendo; tan sólo revisemos uno de los comerciales transmitido en *Insomnia* (programa que lo único que transmite son comerciales: otro buen ejemplo de este loco mundo!). En el anuncio se promociona la compra de un lujoso automóvil europeo; este comercial muestra a una rubia despampanante que al entrar al auto goza la experiencia a tal grado que parece llegar al orgasmo; sólo le bastó la sensación de las vestiduras de piel y el potente rugir del motor... ¿Qué le parece?, ¿qué considera usted que estamos comprando realmente?.

Estamos comprando: ¿emociones?, ¿sueños?, ¿*status*?... ¿Es usted "Totalmente Palacio" o es del tipo *Generation Next*? En resumen, podemos decir que estamos comprando intangibles, productos del conocimiento e innovación.

Parece ser entonces, que la nueva fuente del éxito para las organizaciones está en la capacidad de entender, desarrollar y aprovechar las emociones y la imaginación

En este contexto, le doy la más cordial bienvenida a la edad del **Más**... Más Miedo, Más Incertidumbre, Más Alegría, Más Competencia.

### ¿Los Competentes clave?

"De hoy en adelante, las compañías exitosas serán aquellas que estén aptas para atraer, desarrollar, y retener a individuos que pueden manejar una organización global "  
*Harvard Business Review*, "El nuevo mandamiento para los recursos humanos".

Derivado de todo lo anterior, me pregunto: ¿Cómo podemos crear ventajas competitivas sostenibles en una sociedad de excedentes?, Parece que la respuesta es muy simple: No podemos.

Todo se está moviendo de manera vertiginosa: la tecnología, la sociedad, las organizaciones; estamos migrando de *competencias clave* a *competentes clave*; estamos en la búsqueda de gente con ideas únicas, de individuos poseedores de las características necesarias para crear monopolios temporales

Mantenerse con los mismos productos y servicios por mucho tiempo es cavar la propia tumba corporativa. El éxito dependerá de la capacidad de comprometerlos constantemente con la *destrucción creativa*. Adoptemos el estandarte de los piratas del *Silicon Valley*: "hagan que sus propios productos se queden obsoletos".

Sin embargo estos *competentes clave* ya no se contratan en una empresa; más bien, "seleccionan" a la empresa y marcan sus condiciones. ¡Si es que la empresa tiene la suficiente visión e inteligencia para atraerlos y, lo más importante, para retenerlos!

Sin embargo, estamos muy lejos de conseguir y desarrollar *BrainWorkers*. ¿Qué se puede esperar de empresas en las que el 95% de los empleados se parecen y piensan exactamente igual... en donde las reglas, condiciones de trabajo y estructuras limitan la innovación? Dice Joel Barker: "La innovación deriva de la diferencia".

Los empleados inteligentes son creativos, con conocimientos sobre el mercado, con espíritu emprendedor, con capacidad para solucionar problemas y para trabajar sin necesidad de reglas y procedimientos detallados y constrictivos.

El Empleo del nuevo milenio requiere de personas capaces de manejar más datos y más información, distribuida con más amplitud que nunca.

Decía Pablo Picasso, "No hay cosa más tonta que las computadoras, ya que sólo saben dar respuestas". Ciertamente, Don Pablo estaba en lo correcto; necesitamos gente pensante, gente capaz de realizar las preguntas correctas, las preguntas que reorienten el rumbo de las organizaciones

### *El BrainWorker*

Podemos definir al *BrainWorker* como: Un emprendedor -bella palabra para calificar a un bicho raro! -, y dentro de una organización lo podríamos definir como el innovador, el trabajador del conocimiento, el creativo, el condensador de información, el visionario, el investigador, el pensador, el profesional de I+D (investigación y desarrollo), el trabajador del pensamiento, el trabajador de las ideas, etcétera.

Una buena pista para identificarlos es que son del tipo que odiaríamos tener como yernos o nueras. Constantemente cuestionan los modos de gestión, las normas y las regulaciones. Miran el mundo con los ojos, la mente y el espíritu abiertos, con la curiosidad del recién nacido. Inconformes, afrontan riesgos personales... Por cierto: ¿Se ha preguntado usted quién es el anormal de su empresa?.

Afortunadamente hoy en día no existe un modelo o un perfil para poder clasificarlos; y digo afortunadamente, porque todavía existen algunos ilusos que consideran que pueden acomodar a esta persona dentro de una cajita de su organigrama. Lo único que está muy claro, es que

estos nuevos trabajadores entienden claramente su rol social: la innovación y la solución de problemas.

### **Algunas características de los *Brain Workers*:**

#### **Entorno Social**

1. Están relacionados con: la técnica, los rompecabezas, los juguetes de construcción, la ciencia ficción; sus carreras están orientadas a la tecnología o a sistemas
2. Forman redes estudiantiles o crean grupos de estudio.
3. Tienen contacto excelente con personas o mentores
4. Son pensadores pioneros capaces de integrar elementos sociales y económicos en sus reflexiones tecnológicas.
5. Tienen un deseo constante de aprender.

#### **Características Generales**

1. Capacidad de Innovación y creatividad.
2. Innovadores socioeconómicos.
3. Crean sus propios sistemas de formación y actualización.
4. Generación e implantación de ideas.
5. Capacidad para la obtención de información de cualquier fuente.
6. Internacionalidad.

#### **Actitudes Personales**

1. Trabajo en equipo.
2. Comunicación eficiente.
3. Trabajo rápido y a tiempo.
4. Capacidad de venderse a sí mismo.
5. Defensa de sus ideas.
6. Transgresión de las reglas establecidas si suponen un obstáculo.
7. Creatividad Empresarial.

#### **Personalidad**

1. Confianza intelectual.
2. Capacidad de riesgo.
3. Empresarial.
4. Aprendizaje rápido y curiosidad en nuevos campos.
5. Uso de técnicas simples para recopilar y procesar información.
6. Aprendizaje de los errores.
7. Capacidad de improvisar
8. Imaginación.

Lo interesante de estas características es que se refieren a una persona con un estilo de pensamiento de cerebro completo o, dicho de una manera muy coloquial, a gente capaz de utilizar toda su cabeza

Pero este tipo de personas son realmente escasas y no porque no existan sino porque las políticas, procedimientos, cultura y, en algunas ocasiones, uno que otro celoso colaborador o jefe limitan su descubrimiento

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Ingeniería  
División de Educación Continua

De ahí la importancia de generar las condiciones necesarias para desarrollarlos dentro de nuestras organizaciones

Si después de todo usted todavía considera que invertir en la búsqueda de los *BrainWorkers* no es rentable, le comentaré que recientes estudios han mostrado que al mejorar las prácticas de capital humano, se puede aumentar el valor del accionista en un 30 por ciento. Imagínese cuánto podría subir este porcentaje si su organización contara con un buen equipo de *Intrapresarios*".

Y si bien es cierto que este tipo de procesos lleva tiempo, constancia e inversión, los frutos son realmente satisfactorios; si no lo creen, sólo observen los resultados de GE, Arthur Andersen o Shell International y sus programas de semilleros de *BrainWorkers*, por mencionar algunas de las muchas organizaciones que afortunadamente han comprendido que la fórmula del éxito del nuevo milenio está en: "el corazón y la mente de obra", es decir, en el retorno a la persona y al cultivo del conocimiento.

Por último, quiero citar una frase de Gary Hammett, que resume todo lo que quise transmitir en este artículo, los retos que tenemos que afrontar y la necesidad de seguir desarrollando todo nuestro potencial:

*Por primera vez en la historia, nuestra herencia ya no es nuestro destino. Nuestros sueños ya no son fantasías, sino posibilidades. No hay un ser humano que alguna vez haya vivido que no quisiera estar vivo ahora, en este momento, tan preñado de promesas. Por sobre todos sus antepasados, por sobre las incontables generaciones que no tuvieron esperanza de progreso, por sobre todos esos espíritus traicionados por el progreso, usted es el individuo que está parado en la frontera de una nueva era — la era de la revolución. Usted está bendecido más allá de lo creíble. No pierda la confianza. No dude. Le fue conferida esta oportunidad por una razón. Encuéntrala. Sea líder de la revolución.*

Fecha de publicación: 2001



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



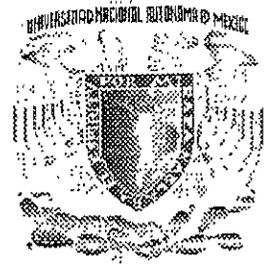
...: Mecánica e Industrial

# CURSOS ABIERTOS

# DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN

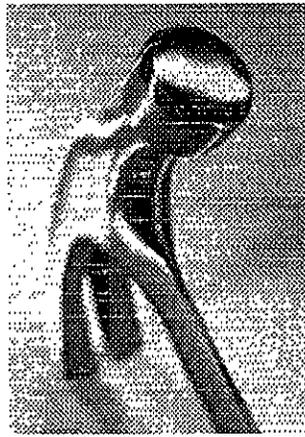
MÓDULO I CA-610  
*LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ALTA DIRECCIÓN*  
TEMA: APUNTES GENERALES

EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
15 DE OCTUBRE AL 19 DE NOVIEMBRE DE 2005  
PALACIO DE MINERÍA



*El desarrollo  
de Líderes,  
será la ventaja  
competitiva del futuro*

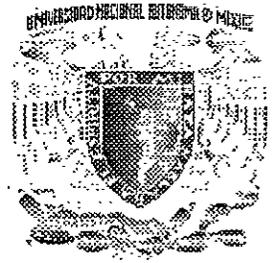
*Stephen R. Covey*



*Bruce Barton*

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## CONTENIDO

### Introducción

Encuadre  
Ejercicio de expectativas  
Recomendaciones

### 1. TEORÍAS DE LIDERAZGO

- 1.1. Teoría de rasgos
- 1.2. Cuadrícula de Blake y Mounton
- 1.3. Liderazgo situacional
- 1.4. Liderazgo cognitivo
- 1.5. Liderazgo carismático

### 2. EL TRABAJO EN EQUIPO, SUS REQUERIMIENTOS, VENTAJAS Y PELIGROS

- 2.1. Diferencias entre grupo y equipo
- 2.2. Teorías de Maguris y Mc. Erikson
- 2.3. Pensamiento grupo
- 2.4. Apoyos que requieren los equipos de trabajo de las organizaciones
- 2.5. Reglas para el trabajo en equipo de las organizaciones
- 2.6. Indicadores estratégicos de los resultados del trabajo en equipo

### A N E X O

- Lecturas Recomendadas.
- Tareas: [arb\\_consultores@prodigy.net.mx](mailto:arb_consultores@prodigy.net.mx)

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## RECOMENDACIONES

- ⇒ Lo que escuches, *reflexiónalo dos veces* antes de descartarlo o aceptarlo
- ⇒ Mantén un *deseo profundo*, casi impulsivo por conocer.
- ⇒ *Anota* los *datos* curiosos, y los que te llamen la atención, todo aquello que desees aprender *repítelo* constantemente, dicen los orientales que se necesitan *21 días* para crear un hábito.
- ⇒ Ten siempre presente que la *información* y el *conocimiento* aplicados son *poder*.
- ⇒ Recuerda siempre que el *aprendizaje y la enseñanza* son indispensables para el desarrollo personal y laboral.

# *Liderazgo*

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## *PRESENTACIÓN*

Aunque el liderazgo es fácil de explicar, no es fácil de ejercer. El liderazgo trata, en primer lugar, de comportamiento, y en segundo, habilidades. Los buenos líderes son seguidos principalmente porque la gente cree en ellos y los respeta, no por sus habilidades. El liderazgo es distinto a la gerencia. La gerencia depende más de la planificación, y de las habilidades organizacionales y de comunicación. El liderazgo depende de las habilidades gerenciales también, pero más de cualidades como integridad, honestidad, humildad, valentía, compromiso, sinceridad, pasión, confianza, positividad, genio, determinación, compasión y sensibilidad. Algunas personas nacen con mayor naturaleza de líder que otras. La mayoría de las personas no buscan ser líderes. Aquellos que quieren serlo, pueden desarrollar sus habilidades de liderazgo.

El liderazgo se puede ejercer con estilos diferentes. Algunos líderes tienen un estilo que es el correcto para ciertas situaciones, pero el incorrecto para otras. Algunos líderes se pueden adaptar y usar diferentes estilos para situaciones dadas.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## **OBJETIVO GENERAL DEL DIPLOMADO**

*Análisis de Estrategias y herramientas para ser aplicados en el desarrollo del Liderazgo, con el propósito de establecer un plan estratégico en la vida laboral y personal.*

## **ALCANCES**

- *Diagnóstico de Liderazgo en cada uno de los participantes.*
- *Clinica de liderazgo.*
- *Ejercicios vivenciales sobre el liderazgo.*
- *Manejo de casos*
- *Compartir información actual sobre el tema*
- *Análisis de películas*

# *Liderazgo*

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## TEORÍAS DE LIDERAZGO



- 1.1. Teoría de rasgos
- 1.2. Cuadrícula de Blake y Mouton
- 1.3. Liderazgo situacional
- 1.4. Liderazgo cognitivo
- 1.5. Liderazgo carismático

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



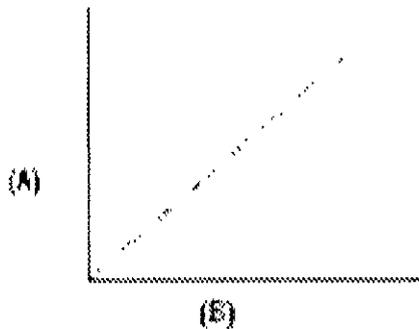
## 1.1. TEORÍA DE RASGOS

### LIDERAZGO

Es la capacidad de influir para que un grupo de personas alcancen, metas. Son muchos tipos de liderazgo y de como debe ser un líder, sin embargo algunos líderes son Buenos, regulares y excelentes, y pues hay algunos que ya lo tienen, y otros que lo adquieren de un grupo, cuando se dan cuenta que tienen la capacidad de elegir. El liderazgo maneja Teorías que se pueden aplicar para deducir quienes pueden ser líder y si tienen las características para ser líder mediante los rasgos.

### TEORIAS DE RASGOS

Donde estas teorías de los rasgos, buscan la personalidad física, sociales que marcan la diferencia entre los líderes. Un líder debe ser ambicioso, tener energía, deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento sobre el trabajo.



No era suficiente los rasgos si no, también se necesita saber la conducta de los líderes para diferenciar los líderes, de los que no lo son.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## 1.2. CUADRÍCULA DE BLAKE Y MOUNTON

Existen distintos tipos de teorías gerenciales, una de las más importantes relativas a la supervisión, es la que crearon **Blake y Mouton** y se refiere al Grid Administrativo (rejilla o tablero administrativo) que demuestran los estilos de gerencia en una gráfica en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción, y el eje vertical el interés hacia las personas, y donde resultan 81 estilos de supervisión pero que básicamente existen 5 de cuyas combinaciones se originan las demás,

9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5					5,5				
4									
3									
2									
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## 1.3. LIDERAZGO SITUACIONAL

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

### 1. TIPOS DE COMPORTAMIENTO DE UN LÍDER

- Comportamiento directivo.
  - Define las funciones y tareas de los subordinados.
  - Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
  - Controla los resultados.
  
- Comportamiento de apoyo
  - Centrado en el desarrollo del grupo.
  - Fomenta la participación en la toma de decisiones.
  - Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

#### **Ver Estilos de Liderazgo**

- **Estilo control.** Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
  
- **Estilo supervisión.** Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
  
- **Estilo asesoramiento.** Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



- **Estilo delegación.** Bajos niveles en ambos comportamientos debida a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:



## **Nivel de desarrollo 1: el líder controla.**

Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

## **Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa.**

Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## **Nivel de desarrollo 3: el líder asesora.**

Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

## **Nivel de desarrollo 4: el líder delega.**

Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

- Aplicación del liderazgo situacional al departamento comercial y atención al cliente

Es esencial determinar en primer lugar el nivel de desarrollo de los miembros que conforman el departamento para elegir el estilo de dirección idóneo. La medida inicial consiste en realizar un buen diagnóstico. Los pasos a seguir son:

- Identificar funciones y actividades concretas.
- Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas.
- Evaluar el nivel de competencia de los colaboradores respecto a las habilidades y conocimientos.
- Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de las personas respecto a cada función.
- Diagnosticar el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia y dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado.

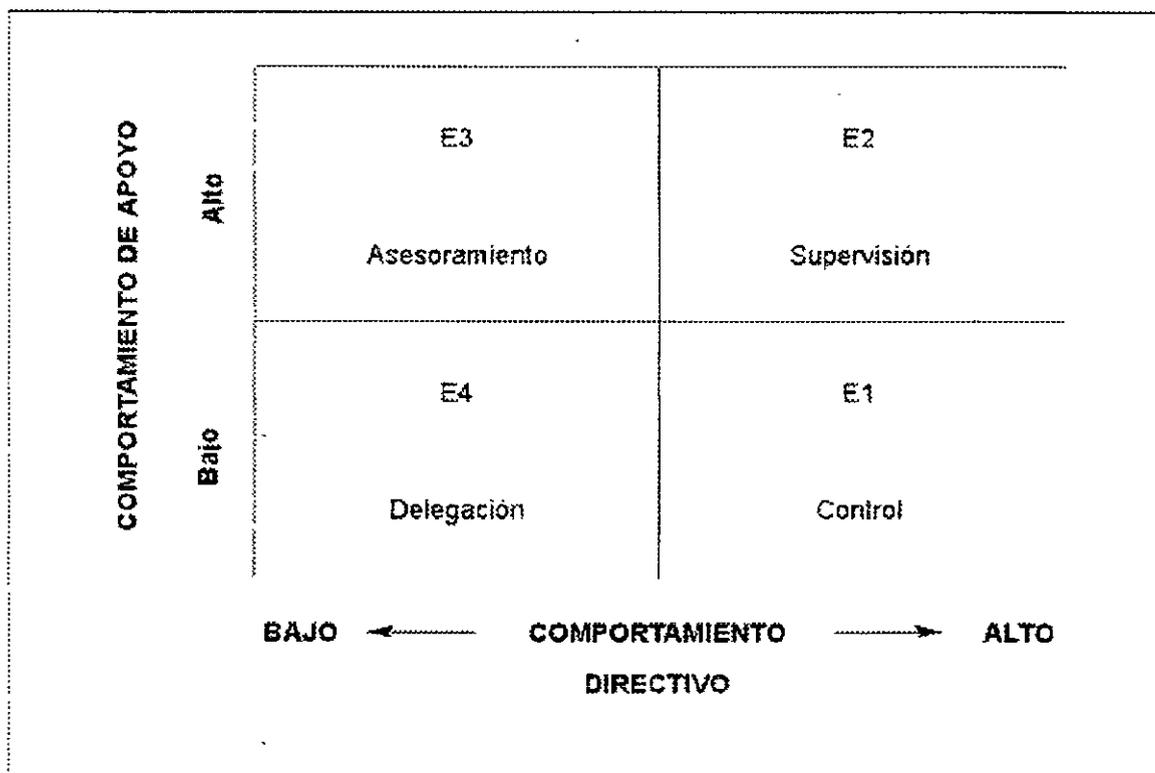
# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Tomando como base un buen diagnóstico, la flexibilidad del líder es fundamental para aplicar los tipos de comportamiento (directivo y de apoyo) con mayor o menor intensidad en la elección de un estilo determinado de liderazgo.

Al comienzo de la implantación del departamento, el líder adoptará el estilo de control para ir progresivamente reduciendo la cantidad de dirección y aumentando la cantidad de apoyo, hasta elevar el nivel de implicación de los colaboradores en la toma de decisiones cuando ya los miembros han conseguido una buena integración y experiencia y el propio departamento se ha consolidado.



# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## GRID ADMINISTRATIVO

Matriz de 9 x 9 que describe 81 tipos de liderazgo.

No muestra los resultados que se producen sino, más bien, los factores dominantes de las ideas del líder para obtener resultados.

El sexo. Dirigen los hombres de manera distinta que las mujeres?

Si porque, según el artículo, la mujer como líder, pueden llegar a administrar mejor.

¡Tanto se habla sobre 'Liderazgo'! Pero no todo lo que se dice y se escribe le ayuda al oyente o al lector a comprenderlo, y mucho menos a conseguirlo. Ya que soy uno de los introductores del Liderazgo en el mundo del Management en España, creo que tengo cierta autoridad para intentar aclarar la innecesaria complicación y confusión que han creado algunos. El Liderazgo tiene que ver con autoridad, humanidad, sentido común y simplicidad; así que ¡dejémos de complicaciones! Cuentan del ejército prusiano (no se por qué la palabra 'prusiano' se utiliza casi exclusivamente en un sentido peyorativo) la siguiente historia: un oficial fue abofeteado por un soldado. ¿Qué decidió el mando? ¡Los superiores degradaron al oficial! ¿Con qué argumentación? Muy sencilla y de sentido común: "Un oficial que es abofeteado por un soldado, no tiene autoridad; y una persona que no tiene autoridad, no puede ser oficial".

Ser jefe no significa ser líder. Para ser líder hay que tener autoridad; y la autoridad con los subordinados hay que ganársela ¡no se recibe con los galones!

Y ahora nos planteamos la pregunta ¿El líder nace, o se hace? Pues, olvidémonos del líder nato. El líder nato y carismático pertenece al pasado y ha hecho mucho daño; basta ya. Uno de los más recientes: Bin Laden.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## 1.4. LIDERAZGO COGNITIVO

### ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL OHIO.

Esta habla de dos categorías que explicaban la mayor parte de conductas de los líderes, descritas por los subordinados, y que llamaron estructura inicial y consideración:

**ESTRUCTURA INICIAL:** Es el grado en que el líder define y estructura su rol, y los de sus subordinados con el propósito de alcanzar metas.

Las características de un gran líder definidos por la estructura inicial serían:

- Asignar actividades concretas a los empleados.
- Importancia que se cumpla la fecha límite, etc.

**CONSIDERACION:**

- Medida en que un líder establece relaciones laborales que se caracterizan por confianza recíproca, el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos.
- Interés por la comunidad, bienestar, posición y la satisfacción de sus seguidores.

### ESTUDIOS REALIZADOS EN LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Esta teoría de igual manera se dividió para tener una mejor comprensión y esas 2 categorías son el líder orientado a los empleados y líder orientado a la producción.

#### LIDER ORIENTADO A LOS EMPLEADOS

Es el líder se preocupa por las relaciones interpersonales.

#### LIDER ORIENTADO A LA PRODUCCION

Es el que se preocupa por los aspectos técnicos o laborales del trabajo.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Tal como un médico o un abogado, un directivo profesional tiene un "cliente": su empresa. La obligación es subordinar sus intereses personales a los de su "cliente". Es precisamente el grado de dedicación al cliente lo que caracteriza al buen profesional.

El trabajo de un manager profesional no es "querer" a su gente; tampoco es "cambiar" a su gente. Es poner a trabajar sus puntos fuertes. Con independencia de aprobar o no formas de ser y de trabajar, el rendimiento es lo único que cuenta y, desde luego, lo único en lo que se debe concentrar un directivo profesional.

Rendimiento es mucho más que "solo" bottom-line. Significa ser ejemplo y ser mentor. Eso requiere integridad personal.

La discrepancia y el conflicto son necesarios, incluso deseables. Sin la discrepancia y el conflicto no existe un verdadero entendimiento. Y sin un verdadero entendimiento, solo se producen malas decisiones. El liderazgo no es ni carisma, ni relaciones públicas, ni "showmanship". Significa rendimiento, comportamiento consecuente y ser digno de confianza.

Finalmente, quizá lo más importante: Dirigir es servir. Un manager profesional es un sirviente. El rango jerárquico ni concede privilegios, ni otorga poder. Impone "solo" el peso de TODA la responsabilidad".

Por lo tanto el verdadero liderazgo se debe basar en la libertad, la información, el conocimiento, la reflexión, la transparencia y en la capacidad de vivir con la discrepancia, haciéndola trabajar a favor de nuestro proyecto.

¿Significa eso que el verdadero liderazgo no debe de usar el poder? ¡Todo lo contrario!

Hagamos una breve excursión a la política:

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Rudolph Giuliani, el famoso ex - alcalde de New York dice en su libro 'Liderazgo' (2002) lo siguiente: "El Liderazgo no surge de la nada. Puede enseñarse, aprenderse, desarrollarse.

Si, el Liderazgo puede aprenderse. Pero eso requiere mucha determinación, esfuerzo y sacrificio. Porque liderar es servir. Sigo con las palabras de Giuliani: "Toda mi vida he reflexionado sobre cómo ser un líder; cuando observaba a Ronald Reagan, el juez Mac Mahon y otros. Sin saberlo, estaba aprendiendo a ser líder.

Todos los líderes se ven influidos por aquéllos a quienes admiran. Leer sobre ellos y estudiar su desarrollo permite que un aspirante a líder cultive sus propias características como tal. No obstante, por delicado que sea aprender de los demás, los planteamientos de un líder han de plasmarse en la propia vida. Y: la mayor parte del liderazgo es misteriosa."

En el antiguo paradigma del 'liderazgo carismático' los empleados tratan de agradar a los jefes, los jefes al presidente y el consejo a los accionistas; siendo el mayor valor el valor generado al accionista a corto plazo. (Las maniobras estratégicas pagan en bolsa). La dirección de mira está en el nivel jerárquico y en el ego ("carisma") de los que mandan, en el poder y en el tamaño de la empresa (dando la espalda al cliente, el punto de mira es el ombligo).

## **El nuevo paradigma del líder: ¡DIRIGIR ES SERVIR!**

En el nuevo paradigma, el mayor valor es el valor generado para el cliente. Con ese fin, los accionistas apoyan al consejo, el presidente apoya a la dirección, la dirección apoya a los mandos, los mandos a los supervisores, los supervisores a los colaboradores y los colaboradores a los clientes. La dirección de la mira ES EL CLIENTE y el apoyo a toda la organización para servirle mejor, día a día. Orientación es igual a dirección de la mira.

## **Liderar es apoyar, o, en palabras de Peter Drucker:**

"Ser Manager es una profesión y un directivo debe ser un profesional. Muchos lo predicán pero, todavía, no tantos lo practican.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## **En liderazgo: ¡lo que no se ejerce, no existe!**

Parece que las encuestas de muchas empresas consultoras coinciden en un punto:

La crítica más generalizada de los mejores colaboradores en las empresas hacia sus jefes, es su condescendencia con los ineficaces, ineptos, flojos y tramposos.

¡Esos jefes no cumplen con su obligación de ejercer, si quieren ser líderes!

## **¡Ser ejemplo!**

Es el ejemplo del líder en su comportamiento, el que le otorga autoridad y fuerza moral para liderar. Lo que lo hace también digno de imitación, pero no por mimetismo, sino por hechos concretos. Por mimetismo sería liderazgo carismático no deseable. Por hechos concretos es liderazgo práctico y medible.

No hay pelotones flojos: ¡Solo hay LÍDERES FLOJOS!

Un sabio general dijo una vez que no hay pelotones flojos. ¡Solo hay líderes flojos!

La lucha contra el conformismo y el determinismo es interminable y un buen líder no puede parar nunca.

El liderazgo no es compatible con el determinismo

Sigmund Freud, que hizo una enorme contribución a la psiquiatría, también dejó las semillas del determinismo, proporcionando a nuestra sociedad todo tipo de justificaciones para explicar malos comportamientos; permitiéndonos evitar la asunción de las responsabilidades de nuestras acciones. Siempre hay alguna razón (tipo causa-efecto) que justifique una mala acción, una niñez infeliz, un padre autoritario, una madre alcohólica, violencia doméstica. Todo eso nos marca, sobre todo nuestro inconsciente; dando a entender que, en lo fundamental, el ser humano no tiene posibilidad de elección. Que nuestra genética y nuestro inconsciente nos lo dictan todo.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## Cumplir con sus obligaciones

El que ejerce verdadero liderazgo tiene la obligación, valga la redundancia, de ejercer y utilizar el poder para, entre otras cosas

- o Garantizar justicia y equidad,
- o Garantizar la igualdad de derechos,
- o Defender a la gente de bien contra ataques a la libertad,
- o Defender la dignidad y el amor propio de la gente de bien,
- o Mantener alta la auto-estima de la gente de bien
- o Aislar y erradicar la mala voluntad, la inmoralidad y el delito.

Para ser líder hay que ser claro y transparente. Para eso, el que ejerce el liderazgo se tiene que mojar y no puede mirar a otro lado cuando ocurren cosas. Tampoco puede practicar la "equi-distancia" entre el criminal y la víctima. ¡Tiene la obligación de pronunciarse con claridad! - o está en un lado o en otro.

Para terminar con "ejemplos" de políticos:

### No es aceptable que responsables políticos permitan:

I. Que en agosto 2000 se realice en Bilbao una manifestación de glorificación de 4 asesinos de la basura de ETA, apareciendo 3 encapuchados con su bandera criminal, creando exaltación y vivas por y para esa gentuza. ¡Un insulto a toda víctima y ciudadano honrado por parte de unos políticos cobardes y oportunistas que no se avergüenzan pactar con asesinos y permitir esos actos!

II. Que en un ayuntamiento de esa región de España y en el mismo mes se autorice poner la capilla ardiente para uno de esos 4 etarras que volaron en su coche bomba, preparando un atentado. ¡Todos los honores para un asesino en la mejor sala del ayuntamiento, autorizado por un alcalde cobarde!

### El liderazgo se basa en valores humanos

Es evidente que en política, en España, se ha perdido el norte con respecto a lo que es y debería ser el auténtico liderazgo y los valores que lo sustentan. Hay que reconocer que Aznar y su equipo lo están intentando corregir.

Volviendo otra vez al terreno de la empresa:

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



¿Eso es verdaderamente así? - Un extracto del libro de Viktor Frankl "El Hombre en busca de sentido" nos lo puede aclarar:

"Sigmund Freud dijo una vez: "Imaginemos un grupo de personas obligadas a pasar hambre por igual. A medida que aumente la imperiosa urgencia de comer, se irán desdibujando todas las diferencias individuales y en su lugar aparecerá la expresión uniforme de la única e inaplazable urgencia". Gracias a Dios, Freud no tuvo ocasión de conocer los campos de concentración desde dentro. Sus pacientes estaban recostados en un mullido diván de estilo victoriano, y no sobre la basura de Auschwitz. Pero, en Auschwitz, las "diferencias individuales" no sólo no se desdibujaban, sino que, muy al contrario, la gente se diferenciaba cada vez más porque todos acababan desenmascarándose, los santos y los cerdos...

El hombre, en última instancia, se determina a sí mismo. Acaba siendo lo que hace de sí mismo. En los campos de concentración, por ejemplo, en esos laboratorios vivos, en esos campos de pruebas, fuimos testigos de cómo algunos de nuestros compañeros se portaron como santos, mientras que otros se portaban como cerdos. El hombre lleva en sí ambas potencialidades, cuál de las dos actualice depende de sus decisiones, no de las condiciones en que se encuentre.

Nuestra generación es realista, porque hemos llegado a conocer al hombre tal como es en realidad. Después de todo, el hombre es ese ser que inventó las cámaras de gas de Auschwitz; y sin embargo, es también ese ser que entró en esas cámaras de gas llevando la cabeza alta y el Padrenuestro o el Shema Yisrael en los labios."

O sea: Situaciones extremas nos ayudan a distinguir "cerdos" de "santos" y a líderes de quienes no lo son.

## ¿El liderazgo es compatible con la cobardía?

Emilio Guevara, en un artículo con el título "El PNV necesita cambiar de dirección" (entendiendo la palabra "dirección" en todos sus sentidos, según dice el mismo Guevara en su artículo) en "El Correo" num. 1352 del viernes, 18.08.2000, nos ayuda a

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



ver el tema del liderazgo con más claridad. Yo me he permitido resaltar en negrita aquellas frases especialmente importantes respecto a lo que tratamos aquí. He aquí su artículo a partir del tercer párrafo:

"Febrero de este año 2000. Fernando Buesa y Jorge Diez son asesinados en Vitoria. Algunos ciudadanos, con justificación o sin ella, pero de forma pacífica, se manifiestan ante Ajuria Enea y piden la dimisión de Ibarretxe. El sábado siguiente acuden a Vitoria miles de afiliados del PNV con Arzallus a la cabeza y, con una parafernalia y unos modos inaceptables, montan una manifestación de apoyo a Ibarretxe, hiriendo los sentimientos de la familia y de los compañeros y amigos, y de muchos vitorianos entre los que me cuento. 16 de agosto de este año 2000. Ayuntamiento de Markina, con el salón de plenos copado por militantes de EH. El alcalde y los concejales de PNV y EA sólo utilizan su mayoría para impedir el nombramiento de Patxi Rementería como hijo predilecto de Markina. Aceptan que la capilla ardiente se instale en el salón de plenos, que el municipio aporte la megafonía y los medios materiales para el homenaje al fallecido, y pedir a la Consejería de Interior que la Ertzaintza no aparezca ese día por Markina. Luego el alcalde se escabulle por una puerta. Al conocer lo sucedido, el BBB del PNV se desmarca totalmente y lo achaca tanto a la presión y a las amenazas que han sufrido el alcalde y los concejales como a la creencia de que con ello se calmaría el clima de tensión. Cuando he leído todo esto, he sentido una pena y una preocupación grandes por mi partido y por su futuro. ¿Dónde estaban ayer Arzallus, Egibar y los miles de afiliados que en febrero vinieron a Vitoria a apoyar a Ibarretxe y a protegerlo de unas simples peticiones de dimisión y de unos abucheos? ¿Por qué no fueron ayer a Markina a respaldar no sólo a un alcalde y a unos concejales, a los que no se les puede exigir ninguna clase de heroísmo, sino también a una mayoría de ciudadanos que estarán viviendo la rabia y la desolación de quien se siente impotente y tiene que transigir con lo que en conciencia le repugna? Será muy difícil o hasta imposible evitar cualquier tipo de atentado pero, ¿somos también impotentes para, al menos, impedir la glorificación de quienes atentan contra los derechos de los ciudadanos de este pueblo? ¿Dónde están el orgullo, la fuerza, la determinación, la voluntad democrática y la fibra moral y ética del PNV y de EA? ¿Qué líderes tenemos que ni siquiera saben defenderse y defender, tanto a los suyos como al conjunto de la ciudadanía, hasta donde se pueda, con todos

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



los medios que la democracia ha puesto en nuestras manos? No sé cuando escribo estas líneas, si en las próximas horas se logrará reconducir la situación. Ojalá sea así. Pero incluso en ese supuesto lo ya sucedido es una prueba más a añadir a las que cada día de este verano de sangre, fuego y pólvora se vienen dando, de que el PNV necesita cambiar ya de dirección en todos los sentidos de la palabra.

¿Qué tiene que seguir sucediendo para que nuestros burukides se den cuenta de que es imposible construir un proyecto político nacional democrático con quienes homenajean como soldados y patriotas a los que se han alzado contra la voluntad popular y son auténticos enemigos de este pueblo? ¿Cómo se puede confiar en quienes demuestran un infinito e insuperable desprecio por los más elementales valores y principios de una sociedad democrática? ¿Vamos a ser capaces en el futuro de defender la opinión mayoritaria de los ciudadanos, cualquiera que sea ésta, cuando hoy una minoría nos atemoriza hasta el extremo de ceder a sus pretensiones por más aberrantes que sean? ¿En qué manos va a terminar el nacionalismo vasco si las cosas continúan por el camino que han emprendido, y se niegan a rectificar algunos dirigentes del PNV capaces de afirmar que les da más miedo España que ETA, que el PNV y HB se necesitan mutuamente o que no desean la derrota de ETA y de su entorno? ¿Qué clase de paz se puede conseguir sobre la base del desistimiento, del miedo y de la renuncia a la propia dignidad?

Somos muchos, nacionalistas y no nacionalistas, los ciudadanos vascos que tenemos miedo, los que estamos hartos de ese miedo, los que no podemos soportar más ver a nuestro lehendakari y a uno de nuestros diputados generales llorando, mientras unos glorifican y otros "entienden" a los que causan el miedo y el llanto. Ninguno de nosotros es un héroe ni puede en solitario luchar contra el crimen y contra la imposición. Pero unidos somos muchos, una inmensa mayoría, y tenemos la razón y la fuerza de nuestro lado. Es hora ya de que los verdaderos oprimidos de este pueblo nos rebelemos y exijamos a quienes nos gobiernan que, en nombre precisamente de este pueblo, demuestren su determinación de acabar con esta locura sanguinaria, con tanto fuego, muerte y dolor. Y si no lo entienden, o no son capaces de hacerlo, que se vayan a su casa y dejen su puesto a otros. Porque, querámoslo o no, por el actual camino no vamos ni

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



hacia la paz, ni hacia la construcción de una sociedad vasca democrática y próspera."

¡Ser valiente!

Hasta aquí la emotiva y desesperada llamada de Emilio Guevara a los "líderes" del país vasco, para que demuestren VALENTÍA.

Mahatma Gandhi, indiscutible líder, creador de la Ahimsa, la "no violencia", dice en las dos primeras líneas de su autobiografía ("Mis experiencias con la verdad") lo siguiente:

"ALLÍ DONDE SEA PRECISO ELEGIR ENTRE LA VIOLENCIA Y LA COBARDÍA, ACONSEJARÉ LA VIOLENCIA" (Mahatma Gandhi)

( su verdadero nombre era Mohandas Karamchand Gandhi)  
¡La paz no se mendiga; se exige desde la fuerza y la autoridad!

## **SOBRE TODO DESDE LA AUTORIDAD.**

He aquí, a continuación, los 4 principios que establecen la autoridad necesaria para un LIDERAZGO MEDIBLE con hechos (NO carismático):

Principios de Autoridad y Liderazgo Medible de Ronald C. Stern:

1er Principio:

**¡Exigirme a mí mismo más de lo que esperan de mí!**

Lo más importante: ¡Un líder tiene que ser valiente! - La valentía hay que demostrarla a diario, siendo RESOLUTIVO y siendo CONSECUENTE y COHERENTE.

La obligación de un líder es exigir a sus colaboradores; para eso está. Pero eso requiere fuerza moral. Y para tener fuerza moral, hay que predicar primero con el ejemplo. - El que quiere ser líder tiene que actuar de tal manera, que su gente encuentre en su comportamiento motivos de sentirse orgullosos de su jefe. Un buen líder debe conocer las expectativas de su gente para poder superarlas. O: afrontar con valentía sus limitaciones. Ser accesible para su gente es importante. Ser VALIENTE y RESOLUTIVO significa que decida HOY y no mañana; que no sea "dubitativo". También se espera que sea

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



JUSTO y EQUITATIVO. Cuando se equivoca, que demuestre su valentía PUBLICANDO SUS ERRORES. Sabe ser humilde y humano y sabe disculparse, cuando HA METIDO LA PATA. Don Perfecto no vale como jefe. (La innovación requiere marcarse un objetivo diario, donde puede que meta la pata si le sale mal.) ¡Un líder DELEGA lo que le gusta hacer! - Lo que no le gusta, todavía no es delegable, hay que sacarle gusto primero: ¡una buena oportunidad para superarse!

¡DESPUÉS DE 2000 AÑOS, JESUCRISTO SIGUE SIENDO EL EJEMPLO DE LIDERAZGO PARA MÁS DE 1000 MILLONES DE HABITANTES DE LA TIERRA!

(¿Hay alguien que pueda exigirse más a sí mismo que él?)

2º Principio:

**¡Exige más al colaborador que otros!**

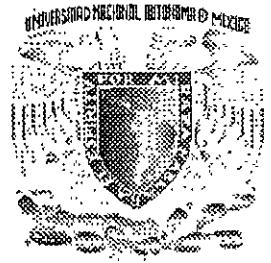
La exigencia basada en los demás principios, sobre todo en el primero, incrementa el amor propio y la auto-estima del colaborador y no lo contrario como opinan algunos "paternalistas" que, en el fondo, ofenden a su gente infravalorándola y delegando poco.

Thomas J. Watson Jr., en su libro "Una Empresa y sus Credos" en la que describe los valores sobre los que su padre creó y desarrolló IBM (valores que luego fueron abandonados en parte, con las posteriores consecuencias conocidas por todos), menciona una historia que contó el filósofo danés Soren Kierkegaard, respecto a la necesidad que cualquier empresa, tenga "patos salvajes":

"Hablaba de un hombre de la costa de Zelanda a quien gustaba mirar a los patos salvajes cuando emigraban cada otoño hacia el sur en grandes bandadas. Por compasión, decidió un día ponerles comida en un estanque cercano. Al cabo de cierto tiempo algunos de los patos ya no quisieron emigrar más hacia el sur, sino que se quedaron a pasar el invierno en Dinamarca donde él los alimentaba.

# *Liderazgo*

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Con el tiempo volaban cada vez menos. Cuando volvieron los patos salvajes, los otros volaban en círculo a su alrededor para saludarlos, pero luego volvían a sus puestos de comida junto al estanque. Pasados tres o cuatro años se hicieron tan vagos y llegaron a estar tan gordos que les resultaba muy difícil remontar el vuelo.

Kierkegaard dedujo lo siguiente: uno puede domesticar patos salvajes, pero nunca podrá conseguir que unos patos domesticados vuelvan a ser salvajes. Podría añadirse también que un pato que ha sido domesticado no irá nunca más a ningún sitio.

Estamos convencidos de que toda empresa necesita "patos salvajes". Y en IBM no tenemos intención alguna de domesticarlos."

Ironía del destino: ¡no tener en cuenta esta conclusión, fue probablemente la fuente de todos los posteriores problemas de IBM!

Las empresas líderes están sometidas a una enorme presión. ¡Ningún éxito permite rebajar esa presión y exigencia! - precisamente por eso los líderes están donde están (y los demás también). ¡La falta de exigencia siempre es debilidad del líder!

En este principio entra también el hecho de que hoy en día la empresa ya no puede garantizar el puesto de trabajo.

Por lo tanto la empresa y sus líderes deben de garantizar la empleabilidad de su gente. Personas que trabajan en un entorno poco exigente, dejarán de ser competitivas en el mercado de trabajo. Flaco favor les han hecho entonces sus "jefes" con su condescendencia paternalista.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



3er Principio:

**¡Ten más interés personal y cariño humano por tu gente que otros!**

A la gente se la mueve mucho más con el corazón que con la razón lógica y fría. Ver a la gente con cariño ("con buenos ojos"), interesarse por ellos, alabar y felicitar es orientarles hacia su mejor yo. No seas "criticón". El buen entrenador sabe ver lo que se hace bien y presta apoyo para potenciar esos puntos fuertes.

Cómo se ve afectado, de forma inmediata, el liderazgo por no tener en cuenta este principio, nos demuestra el terrible accidente del submarino ruso "Kursk" en agosto 2000. Escribe "ABC" el viernes, 18 de agosto 2000, página 32: "El presidente ruso, Vladimir Putin, que continúa de vacaciones en Sochi (junto al Mar Negro) se ha convertido en el gran ausente de lo que en Rusia se vive como una verdadera crisis nacional. La Prensa criticaba ayer el "ensordecedor silencio" del presidente, solo roto el miércoles (el accidente se produjo el viernes anterior) para declarar que la situación es "crítica", pero la Marina hace "todo lo posible" para salvar a los 118 tripulantes atrapados en el "Kursk" a 107 metros de profundidad.

Evidentemente, la opinión pública (o al menos la publicada) esperaba otro comportamiento del líder que se presentó como el hombre de acción capaz de salvar a Rusia en sus momentos de peligro. "Al presidente se le ve bronceado e incluso ligeramente quemado por el sol. Durante dos días, Putin ha estado intentando dominar dos deportes: el esquí acuático y la moto de agua", comentaba ayer con sorna el diario "Izvestia", uno de los más serios de Rusia. Más de un 70 por ciento de las personas encuestadas ayer por la radio "Eco de Moscú" afirmaban ser partidarias de que Putin interrumpiese sus vacaciones y se mostraban convencidas de que lo sucedido le perjudicará políticamente. Se trata sin duda de la situación más grave que afronta desde su nombramiento."

¡QUE POCO LE HUBIERA COSTADO A PUTIN DE ESTAR DONDE DEBÍA DE HABER ESTADO (en el momento y en el sitio adecuado) PARA DEMOSTRAR SU INTERÉS PERSONAL Y SU CARIÑO HUMANO! Pero, también hemos visto con los últimos acontecimientos del secuestro checheno en un teatro en Moscú, que el Presidente Putin está aprendiendo.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



En el anterior principio (el segundo) mencioné que la empresa hoy ya no puede garantizar el puesto de trabajo, debido a la tremenda aceleración de cambios tecnológicos, económicos y sociales. Es una responsabilidad importante, entonces, tanto de la empresa como de sus líderes de cuidar que sus empleados no se queden rezagados, ni humanamente ni profesionalmente. Es la mezcla entre exigencia, interés personal y cariño humano de un verdadero líder, que hace mantener a su gente en movimiento y avanzando para seguir siendo competitivos en el mercado de trabajo.

Ya no es "solamente" la compensación económica la que importa. La actualización continua hoy forma parte de las necesidades de cualquier empleado inteligente. Y eso aunque esté aumentando la movilidad y se haya producido una merma en lo que llamamos "lealtad" o "fidelidad" a la misma empresa toda la vida.

4° Principio:

## **¡Protege del miedo al fracaso!**

Requiere ser fuerte y efectivo hacia arriba. (No ser jefe "ciclista"\*).

La libertad es el mejor caldo de cultivo para el rendimiento. Pero eso requiere líderes valientes que, con su ejemplo y con su comportamiento, logran que su gente dé (sin miedo) lo mejor de sí. Un líder fuerte sabe aceptar y utilizar la discrepancia para un mejor entendimiento y mayor sinergia de equipo.

Como hemos visto en los ejemplos anteriores en política, solo la valentía del líder es capaz de quitarle a su gente el miedo al ridículo, a la coacción, al chantaje, e incluso a la muerte; cuando otros solamente logran con su cobardía que su entorno esté "amedrentado" y acongojado, "paralizado" de miedo y con incapacidad de emprender cualquier acción.

En una que otra fusión o re-estructuración de empresa se puede observar muy bien el ambiente de miedo que crean algunos "jefes".

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Con justificaciones marcamos sólo nuestras limitaciones. Si nuestros colaboradores se justifican, es un síntoma de estar a la defensiva. Gente que está a la defensiva lo tiene muy difícil cara a creatividad, iniciativa e innovación. ¡Necesita más apoyo del líder!

## Liderazgo y Cultura

Todo conjunto humano que perdura a través de los años tiene cultura; ya sea ésta explícita o implícita. Las culturas no son buenas o malas. Simplemente son funcionales o no-funcionales. Las no-funcionales no sobreviven. Los valores son la columna vertebral de cualquier cultura y el liderazgo es un elemento formador de valores. El ejemplo personal del líder, como ya hemos visto, forma valores, actitudes y finalmente comportamientos. ¿Qué tipo de cultura va asociada a cada estilo de liderazgo? Veamos 3 ejemplos del mundo de la zoología:

El bisonte americano casi llegó a extinguirse, por la siguiente razón. Los indios americanos eran muy buenos observadores de la naturaleza y pronto descubrieron que una manada de bisontes tenía un líder único; solamente había que descubrir al líder y matarle. Una vez muerto el líder, el rebaño se quedaba desorientado. Los indios podían matar bisontes al por mayor. Eso puso en peligro la supervivencia de todo el rebaño.

La grulla, ave de gran tamaño que recorre enormes distancias y vuela en formación de V a gran altura, no corre el peligro del bisonte. Cuando el animal líder es eliminado, le sustituye automáticamente el siguiente animal y así sucesivamente. Queda garantizada la supervivencia de la agrupación.

El atún, pez que llega a pesar hasta 600 kilos, es de sangre fría, pero necesita mantener su temperatura corporal unos diez grados superior a la del agua que le rodea. Eso le obliga a comer mucho. Los atunes se mueven en una formación que se llama cardúmen. Se ha intentado encontrar al 'líder' del cardúmen, pero no se encontró. El cardumen se mueve como si fuese un solo cuerpo. De forma simultánea todos nadan en la misma dirección. No existe un solo líder del banco. Todos son líderes.

¿Cuál es la cultura de su organización? ¿bisonte, grulla o atún?  
¿Necesita cambiar? ¿En qué dirección?

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Por primera vez en la historia de la humanidad necesitamos ser capaces de emplear en las organizaciones grandes números de personas con un alto nivel de conocimientos para realizar el trabajo productivo. Estamos hablando del "Knowledge-Worker" (Trabajador del Conocimiento). Los paradigmas de la gestión científica de Taylor ya no valen para ese nuevo universo. Tampoco es suficiente la 'Gestión del Conocimiento'. Una organización moderna necesita muchos líderes. El 'Knowledge-Worker' necesita trabajar como líder de sus proyectos para estar motivado.

El mundo no espera. Está cambiando con rapidez y de forma radical.

Por eso la cultura de una empresa líder hoy, tiene que ser la del cardumen. Cuanto más líderes, mejor. Pero hay que forjarlos; con mucha determinación, esfuerzo, sacrificio y con el ejemplo personal de los Top-Managers. Y eso mismo no es otra cosa que un cambio cultural.

Y, un cambio cultural tiene que tener en cuenta los cambios en la sociedad, de la economía y del mercado laboral. Veámoslos a continuación:

¿Cuales serán las características del mercado laboral en España en el año 2010? Los datos están perfectamente claros en base a tendencias conocidas y estudios serios que plantean implicaciones empresariales no exentas de dramatismo:

- Atraer y retener a clientes y personal con talento dependerá de la cultura empresarial.

Los actuales líderes del mercado no podrán serlo entonces, sin un cambio cultural. Un proceso de cambio cultural requiere de 3 a 5 años. ¿Acierta el que espera? ¿A qué espera?

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



los seguidores. Esto permitió configurar el liderazgo como el producto de ciertas formas de relación entre un líder y sus seguidores. A partir de este marco, se identificaron dos tipos básicos de líder: el líder instrumental y el líder carismático.

El líder instrumental es aquel que satisface las expectativas instrumentales de sus seguidores gracias al cálculo y la optimización de procesos, y se refiere sobre todo al liderazgo que se desarrolla en ambientes laborales. El líder carismático, en cambio, basa su liderazgo en el vínculo emocional que lo une a sus seguidores. En este caso, la influencia sobre otros no obedece a la lógica, la posición de autoridad del líder, ni a la conveniencia del seguidor, sino al "don de mando" del individuo carismático. Este concepto de carisma ha sido aplicado a personajes tan diferentes como: Jesús, Gandhi, Martin Luther King, Hitler, Mussolini o Roosevelt. El carisma no está relacionado necesariamente con líderes "buenos" o morales, sino que puede generar desde el ciego fanatismo al servicio de valores megalomaniacos hasta el heroico sacrificio al servicio de causas benéficas.

Esta última característica del liderazgo carismático ha llevado a algunos autores (J.M. Howell, 1988) a distinguir entre líderes carismáticos personalizados y socializados. Éstos últimos usan su poder para servir a los demás, alinean su visión con las necesidades y aspiraciones de sus seguidores, mantienen una comunicación abierta con ellos y se apoyan en principios morales universales. Los líderes carismáticos personalizados, en contraste, usan su poder solamente en beneficio propio, promueven su visión personal, mantienen comunicaciones unívocas y se apoyan en preceptos morales externos para satisfacer sus intereses. Se caracterizan, entonces, por la necesidad de poder, el autoritarismo, el egoísmo, la explotación de otros descuidando sus derechos y sentimientos. Los líderes carismáticos socializados, por su parte, tienden a servir más bien intereses colectivos y potencian a sus seguidores.

El líder carismático socializado ejerce un liderazgo interpersonal, que logra aunar las cualidades de sus seguidores, habilitándolos, para obtener un resultado grupal y beneficioso para todos. De esta forma, construye comunidad.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## 1.5.LIDERAZGO CARISMÁTICO



Los estudios sobre liderazgo desarrollados a lo largo del siglo XX han contribuido a cambiar las percepciones convencionales sobre lo que es un líder. Mientras que al inicio del siglo imperaba en psicología todavía la idea del líder como una persona poseedora de cualidades especiales e innatas como fuente de su influencia sobre los demás, ya a mediados de siglo la situación era completamente opuesta. Los intentos por descubrir y medir cualidades especiales del liderazgo se habían encontrado con características múltiples, a veces contradictorias entre sí, que no permitían establecer un patrón fijo para caracterizar a las personas consideradas líderes.

Como muchas manifestaciones humanas, el liderazgo es función tanto del potencial de una persona, como de su motivación. Los recursos personales, es decir, todas aquellas características de la persona que le permiten situarse en una posición de poder (habilidades, conocimientos, destrezas, etc.) varían según la situación considerada. Por otro lado, este potencial no se actualizará si la persona no manifiesta un fuerte deseo de ser líder o no está motivado externamente para asumirse como tal.

Alrededor de los años '50, en cambio, se desarrollaron modelos teóricos "contingentes", que definieron distintos estilos de líder, y conceptualizaron el liderazgo como una interacción entre estilos de liderazgo y ciertas variables situacionales, particularmente aquellas referidas a actitudes y conductas de

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Esta teoría dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando observa ciertas conductas.

Características centrales de los líderes

- Autoconfianza
- Capacidad para articular los sueños
- Clara convicción del sueño
- Conducta fuera de lo normal
- Sensibles al entorno

***Escriba 10 ejemplos de líderes carismáticos***

<b>LIDER</b>	<b>ÁMBITO</b>

# *Liderazgo*

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## **EL TRABAJO EN EQUIPO, SUS REQUERIMIENTOS, VENTAJAS Y PELIGROS**



- 2.1. Diferencias entre grupo y equipo
- 2.2. Teorías de Maguris y Mc. Erikson
- 2.3. Pensamiento grupo
- 2.4. Apoyos que requieren los equipos de trabajo de las organizaciones
- 2.5. Reglas para el trabajo en equipo de las organizaciones
- 2.6. Indicadores estratégicos de los resultados del trabajo en equipo

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## 2.1. DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO

### EJERCICIO

La idiosincrasia de un pueblo o de una sociedad es la forma de ser de cada sociedad (sus costumbres, actitudes, sus hábitos etc. )que los hace diferenciarse de otra sociedad

Escriba por favor características positivas y negativas de los mexicanos, que nos hace distinguirnos de otra sociedades:

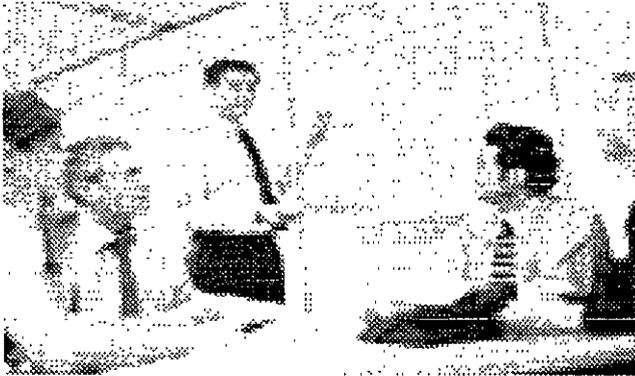
+	-

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## EL GRUPO:



El grupo es inherente al ser humano, desde el nacimiento de una persona depende de un grupo, llámese familia, clan, institución, gen, tribu, etc.

Inclusive numerosos experimentos demuestran que sujetos aislados por periodos mayores de 30 días (sin ningún contacto humano) empiezan a manifestar ciertas conductas "anormales"; de interacción que se manifiestan en la expresión verbal, el miedo al contacto físico, alteraciones nerviosas, entre otros.

Como puede usted observar todo a nuestro alrededor esta lleno de grupos, quien construye la silla donde estamos sentados, el pizarrón, la ropa que portamos, en todos lados esta el grupo.

El grupo además es una fuerza tan poderosa que pocas veces dimensionamos lo que puede lograr; lamentablemente, uno de los problemas más graves de nuestras organizaciones, es la integración de nuestro personal; tenemos una mentalidad individualista, en ocasiones dependiente, pero difícilmente interdependiente, es decir, de apoyo a nuestros compañeros del mismo u otro departamento.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS POR SU TAMAÑO

- Un grupo implica por lo menos 3 personas.
- De 3 a 5 personas se habla de grupos pequeños, generalmente no estructurados, y en los que las actividades frecuentemente son espontáneas e informales, por ejemplo del tipo "conversación".
- **De 6 a 13 personas, existe una constitución de grupos pequeños, provistos generalmente de un objetivo y que permiten a los participantes relaciones explícitas entre ellos y percepciones recíprocas; están total o parcialmente consagradas a la reunión-discusión.**
- De 14 a 24 personas, nos encontramos con los grupos extendidos tales como las comisiones de trabajo, los grupos pedagógicos que practican los métodos activos; son difíciles de conducir, por su tendencia a la subdivisión.
- De 25 a 50 personas, se encuentra uno en presencia de grupos amplios, que generalmente pretenden la transmisión de los conocimientos (clases escolares), la negociación social (convenciones colectivas, acuerdos de empresa), la información recíproca.
- Más allá de 50 personas, se trata de asamblea, que necesitan una estructura permanente (Oficinas, Comisiones) y el empleo de procedimientos determinados por una reglamentación interior.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## ¿EN QUE SE DIFERENCIA UN GRUPO DE UN EQUIPO?

El diccionario Salvat define a GRUPOS:

1. Seres o cosas que forman un conjunto.
2. Conjunto de figuras pintadas o esculpidas.
3. Unidad militar, generalmente mandada por un comandante.
4. Columna de la tabla periódica de los elementos.
5. Estructura algebraica determinada en un conjunto por una ley de composición interna asociativa para todos los elementos del conjunto, respecto de la cual existe elemento neutro y todo elemento tiene un simétrico.
6. Grupo de los Cinco. El formado por Rimski-Korsakov, César Cui, Mussorgsky, Borodin y Balakirev, creadores del nacionalismo musical ruso.
7. Grupo de presión. Organización o entidad de tipo social que influye sobre el poder político y trata de beneficiar determinados intereses privados.

### **8. Grupo de trabajo. Equipo formado en una escuela, o una clase, para realizar en común una tarea.**

9. Grupo electrógeno Conjunto formado por un generador eléctrico accionado por un motor.
10. Grupo funcional. Cada uno de los radicales (hidroxilo, carbonilo, carboxilo, etc.) que sustituyen a los átomos de hidrógeno de la cadena de un compuesto orgánico dando lugar a compuestos de propiedades específicas (alcohol, aldehído o cetona, ácido, etc.).
11. Grupo local. Agrupación de galaxias a la que pertenecen la Vía Láctea, la de Andrómeda, la del Triángulo y otras menores, que se extienden por el espacio con una extensión del orden de mil parsecs.

# *Liderazgo*

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



12. Grupo parlamentario. Conjunto de representantes de un partido político que pertenecen a una cámara parlamentaria.

13. Grupo sanguíneo. Cada uno de los tipos en que se ha clasificado la sangre en relación con los antígenos, especialmente hematíes, presentes en sus células.

## **EQUIPO M.**

1. Acción y efecto de equipar.
2. Grupo de operarios organizado para un determinado fin o servicio.
3. Cada uno de los grupos que toman parte en una competición deportiva.
4. Conjunto de ropas y otras cosas de uso particular de uno.
5. Conjunto de utensilios, aparatos, etc., para un trabajo, deporte, etc.

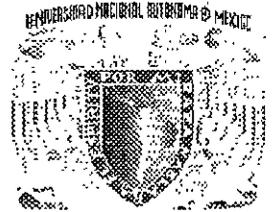
## ***EN LAS ORGANIZACIONES UN EQUIPO SE DISTINGUE POR:***

- Amor por la camiseta
- Conciencia de Participación activa
- Liderazgo respetuoso y eficiente
- Integración Interdependiente.
- Sinergia.
- Papeles que se distinguen y conocidos por todos.
- Visualización de la Tarea.
- Planeación de las actividades.
- Satisfacción por estar en el equipo.

Uno de los estudios más sólidos referentes a los grupos humanos es el realizado por el francés Didier Anzieu, quien ha distinguido las 5 categorías fundamentales de los grupos humanos como sigue:

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## CUADRO I Caracterización de los grupos formativos

Nombre del grupo	Objetivo	Duración	Número de miembros	Relaciones entre miembros	Intensidad de interacción	Características de grupo	Apoyos externos
Grupo Mathe-Jerba	Algunos miembros	Algunos miembros	Grande	Complicadas	Intensidad de interacción	Definido	Apoyos externos
Equipo	Algunos miembros	Algunos miembros	Grande	Relaciones complicadas	Intensidad de interacción	Definido	Apoyos externos
Grupo de Ingeniería	Algunos miembros	Algunos miembros	Grande	Relaciones complicadas	Intensidad de interacción	Definido	Apoyos externos

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## 2.3. PENSAMIENTO GRUPO

Las cinco palabras más importantes

**USTED HIZO UN BUEN TRABAJO**

Las cuatro palabras más importantes.

**¿CUÁL ES SU OPINIÓN?**

Las tres palabras más importantes.

**¿PODRÍA POR FAVOR?**

Las dos palabras más importantes.

**MUCHAS GRACIAS**

La palabra más importante.

**NOSOTROS**

La palabra menos importante.

**YO**



# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## LAS CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO

- Agrupación
- Integración
- Organización
- Líder identificado y reconocido
- Grado de establecer acuerdos
- Misión
- Metas Claras
- Iniciativa creativa
- Solución de Problemas

¿Puede usted agregar cuales actitudes, habilidades y/o conductas son deseables para el trabajo en grupo en embalajes la continental?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## 2.2. TEORÍAS DE MAGURIS Y MC. ERIKSON

Se conoce principalmente a Erick Erikson por concebir la vida del ser humano en un Ciclo Vital Epigenético (CVE) y por analizar lo que él denomina la "crisis de identidad" durante la adolescencia.

El Ciclo Vital Epigenético supone que al nacer, el hombre continúa desenvolviéndose en una secuencia predeterminada de capacidades locomotoras, sensoriales, sociales e idiosincráticas que lo llevan a ser una persona particular. Erikson dividió el CVE en ocho etapas o estadios y aclara que esta forma de ver el ciclo vital no implica que todo el desarrollo sea una serie de crisis, sino que procede según pasos críticos, cambios decisivos entre progresión y regresión, donde cada logro se relaciona con los demás, existe antes de que alcance su momento crítico, llega a su culminación, enfrenta su crisis y encuentra su solución perdurable en una etapa posterior. El CVE propone que el ser humano en crecimiento asegura una identidad coherente, obtiene una sensación vitalizadora de la realidad a medida que percibe que su manera individual de dominar la experiencia es una variante exitosa de identidad grupal y está en concordancia con su espacio, su tiempo y plan de vida. Su Yo va adquiriendo fortaleza.

Erikson considera al Yo como una institución interna que protege el orden interno de los individuos, del que depende el orden exterior cuando el individuo se enfrenta a circunstancias que pueden ser internas o externas. Por tal motivo, la función del Yo es integrar los aspectos en un nivel determinado del desarrollo, así como los elementos nuevos de identidad con los ya existentes, y unir las discontinuidades entre los diferentes niveles de desarrollo.

Erikson se basa en dos definiciones anteriores a él para conceptualizar la identidad. La primera es la de James (1977) la concibe como una "sensación subjetiva de mismidad y continuidad vigorizantes" (p.16). La otra definición es la que manifiesta unidad de identidad personal y cultural basada en Freud. Por estos antecedentes la identidad de Erikson es psicosocial, por referirse al desarrollo en sí y a su aspecto social; y es emotiva por ser un sentimiento de identidad.

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



La identidad perdurable del Yo se establece desde que el ser humano nace y a lo largo de su vida adquiere cualidades yoicas que surgen de los periodos críticos del desarrollo, donde el Yo demuestra su fuerza para integrar el programa de desarrollo del organismo con la estructura de las instituciones sociales.

Existe una relatividad psicosocial entre identidad individual e identidad social que contribuyen a definirse recíprocamente. Por ello no puede estudiarse la identidad individual sin considerar el momento histórico y cultural de cada uno. La crisis de la identidad es el aspecto psicosocial de la adolescencia.

Así pues, Erikson define la identidad yoica (1978) como "ese sentimiento que permite experimentar al sí mismo como algo que tiene continuidad y mismidad y actuar en consecuencia" (p.36).

El análisis del Yo incluye la identidad del Yo en relación con los cambios históricos que dominaron su infancia, su crisis de la adolescencia y su adaptación madura.

Erikson propone que el proceso de formación de la identidad emerge como una configuración evolutiva basada en las síntesis sucesivas y resíntesis del Yo durante la infancia. La formación de identidad implica el rechazo selectivo y la asimilación mutua de las identificaciones infantiles y su absorción en una nueva configuración. Además, la identidad del Yo es una variación exitosa de la identidad grupal, una realidad social; es decir, que existe un estilo de la propia individualidad que coincide con la de la comunidad inmediata, donde el individuo se juzga a sí mismo a la luz de lo que percibe de cómo los otros lo juzgan a él; por otra parte, juzga la forma en que lo juzgan a la luz del modo en que se percibe en comparación con los demás.

Como se mencionó, el Yo tiene la función de integrar los diversos aspectos del desarrollo en un sentimiento de identidad. El término "integridad" connota una reunión de partes aún diversas que logra una asociación y organización. Cuando se pierde esta integridad esencial, el Yo se reestructura en un "totalismo" donde existe un límite absoluto en donde nada exterior puede ser tolerado. La tarea del Yo es estimular el dominio de las experiencias y de la acción de manera que siempre opere una síntesis de integridad entre las diversas etapas y aspectos de la vida.

A continuación expongo las etapas conforme a las cuales se fortalece o confunde la identidad; es importante recordar que estas etapas corresponden a los estadios del CVE.

# Liderazgo

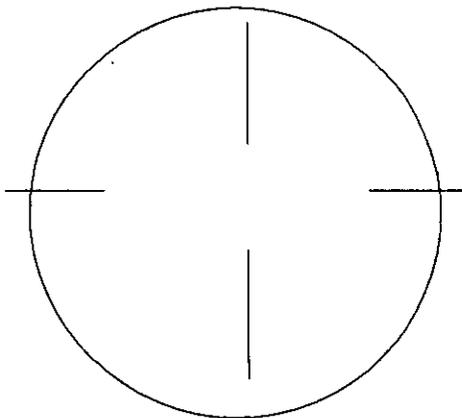
División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



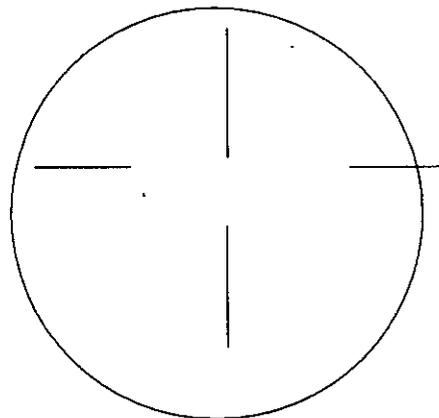
## 2.4. APOYOS QUE REQUIEREN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LAS ORGANIZACIONES

**A continuación realizaremos un ejercicio para ejemplificar el principio de la Cohesión:**

Ejercicio.



1er. Ejercicio



2do. Ejercicio

Como usted vivió en el ejercicio el principio para trabajar en grupo es tener un objetivo un propósito que sea capaz de unirnos en pos de algo, de trabajar juntos no en conjunto simplemente agrupados, de asumir el cúmulo de energías puestas al servicio de algo, a esto se le denomina sinergia grupal. Los objetivos no solo son importantes en el grupo sino en la persona de cada uno de nosotros, porque nos permite tener un rumbo, por ejemplo:

Lo importante aquí es :  
¿Cómo llegar a formar Equipos de trabajo Sinérgicos?

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## Reflexione este cuento por favor:

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido! Y además se pasaba el tiempo golpeando.

El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo, dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

Ante el ataque el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, a condición que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo:

“ Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos " La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

Si usted está en su trabajo o en casa, deténgase por un momento y piense en las personas que le rodean, ¿Buscamos a menudo sus talentos? Y todavía más ¿Se los decimos? Creo firmemente que el primer principio para trabajar en equipo es encontrar las fortalezas de quienes nos rodean y no concentrarnos en sus defectos, es muy probable que este pequeño relato que obtuve del libro "Lo Positivo y lo Negativo" nos deje alguna enseñanza y nos ayude a reflexionar.

**¿Que fortalezas tiene nuestra organización?  
Y ¿qué debilidades?**



# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## 2.5. REGLAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO DE LAS ORGANIZACIONES

Cada organización es diferente, todas tienen necesidades únicas.

¿Qué requerimientos tiene su Organización de acuerdo a la siguiente tabla y respecto al trabajo en equipo?

CONOCIMIENTOS	ACTITUDES Y CONDUCTAS	otros

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## 2.6. INDICADORES ESTRÁTEGICOS DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

(modelo propuesto)

I. MISIÓN Y OBJETIVOS	SI	NO
1. La misión del equipo esta definida		
2. Tú conoces la misión.		
3. La visión del equipo esta definida		
4. Se establecen estrategias anuales.		
5. Se establecen ítems de control de manera precisa.		

II. LIDERAZGO	SI	NO
1. Es congruente con los valores de calidad de la empresa.		
2. Tiene un enfoque al cliente.		
3. Te escucha.		
4. Toma en cuenta las propuestas que le presento.		
5. Me respeta.		
6. Me tiene confianza.		
7. Me delega directamente.		
8. Es justo.		
9. Me trata correctamente.		
10. Conoce su trabajo.		
11. Es amable.		
12. Te apoya.		
13. Le tienes confianza.		
14. Nuestra comunicación es buena.		
15. Clarifica las expectativas de los proyectos.		
16. Me dedica tiempo suficiente.		
17. La información relevante se comparte de manera formal.		
19. Define metas de calidad.		

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



20. Se apega a procesos.		
21. Audita los diferentes proyectos.		
22. Define contramedidas.		
23. Solicita reportes tres generaciones.		
24. Fomenta la calidad en su área.		
25. Enseña con el ejemplo.		
26. Le aprendo.		
27. Las instrucciones que me da son claras.		
28. Comparte información de necesidades de la empresa para planear de manera efectiva.		
29. Me involucra en la solución de problemas.		
30. Es exigente cuando se requiere.		
31. Supervisa de manera efectiva.		
32. Me concede libertad para realizar mi trabajo.		
33. Acepta la crítica constructiva.		
34. Da retroalimentación efectiva.		
35. Promueve el trabajo en equipo.		
36. Estimula los esfuerzos de equipo.		
37. Reconoce los resultados del equipo.		
38. Me proporciona información suficiente para realizar mi trabajo.		
39. Pone en práctica lo que me recomienda en cuanto a calidad.		
40. Se educa constantemente en aspectos relacionados con la calidad.		
41. Participa en proyectos de mejora.		

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



III. METODOS DE TRABAJO	SI	NO
1. Se realizan juntas periódicas con el equipo.		
2. Las juntas son productivas.		
3. Se mide el trabajo.		
4. Se aplican las 5S.		
5. Se aplica correctamente la metodología de ruta de calidad.		
6. Se aplica correctamente la metodología de administración de proyectos		
7. Se aplica correctamente la metodología de administración del tiempo.		
8. Se aplica correctamente las 7 herramientas estadísticas.		
9. Somos puntuales.		
10. Se aplican correctamente las 7 herramientas administrativas.		
11. Se utiliza correctamente el control visual.		
12. Se realizan juntas de plantación anual.		
13. Se determinan prioridades.		
14. Focalizamos de manera efectiva en lo relevante.		
15. Se establecen objetivos específicos o productos para cada proyecto.		
16. Se cuenta con el 100% de los procesos del área documentados.		
17. Nos apegamos a los sistemas de trabajo.		
18. Los proyectos se documentan de acuerdo al estándar de documentación de proyectos.		
19. Nuestros mecanismos de toma de decisiones son efectivos.		
20. Se da retroalimentación mensual.		
21. Utilizamos técnicas de toma de decisiones en grupo.		
22. Diseñamos nuestras juntas adecuadamente.		

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



23. Nos apegamos a la agenda de nuestras juntas.		
24. Generalmente nos coordinamos de manera efectiva.		
25. Nuestros mecanismos de coordinación son efectivos.		
26. Nuestros mecanismos de seguimiento son efectivos.		
27. Tomamos riesgos en nuestras decisiones.		
28. Se trabaja con orden y disciplina.		
29. Los roles en el equipo están bien definidos.		
30. Tenemos normas para nuestro trabajo en equipo.		
31. Nos apegamos a las normas del equipo.		
32. Medimos la satisfacción del equipo.		
33. Tenemos enfoque al cliente.		
34. Aplicamos métodos de calidad en el servicio.		
35. Establecemos puntos de control en los proyectos.		
36. Verificamos durante el proceso.		
37. Tenemos valores en el equipo.		
38. Somos congruentes con dichos valores.		

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



IV COMUNICACIÓN	SI	NO
1. Nuestra comunicación es efectiva.		
2. Tenemos un nivel de apertura adecuado.		
3. Nuestra comunicación escrita es efectiva.		
4. Nuestra comunicación informal es adecuada.		
5. Nuestra comunicación es objetiva.		
6. Hablamos con datos y hechos.		
7. Nuestra comunicación es franca y abierta.		
8. Hay confidencialidad.		
9. Expresamos claramente nuestras necesidades de información.		
10. Tenemos habilidad para escuchar activamente.		
11. Tenemos habilidad para escuchar retroalimentación efectiva.		
12. Somos capaces de dar retroalimentación efectiva.		
13. Somos asertivos.		
14. Tenemos habilidad para dialogar.		
15. Compartimos información relevante entre nosotros.		

# Liderazgo

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## BIBLIOGRAFIA

- Rudolph W. Giuliani: '**LIDERAZGO**' (Plaza y Janés, 2002).
- Peter F. Drucker: '**MANAGEMENT CHALLENGES FOR THE 21ST CENTURY**' (2000) y otros.
- Viktor E. Frankl: '**EL HOMBRE EN BUSCA DE SENTIDO**' (Herder).
- Mahatma Gandhi: '**MIS EXPERIENCIAS CON LA VERDAD**' (Eyras).
- Thomas J. Watson Jr.: '**UNA EMPRESA Y SUS CREDOS**' (Mc. Graw Hill).
- Ronald C. Stern: '**AUTORIDAD Y LIDERAZGO**' (STERN INTERNATIONAL). 8
- Adorno, T. **ACTUALIDAD DE LA FILOSOFÍA**. Paidós, España, 1991.
- Foucault, M. **EL PENSAMIENTO DEL AFUERA**, Pre-textos, España, 1988.
- Blanchard, Kent; **EMPOWEMENT**; Edit. norma
- Covey, Stephen; **7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA**; Edit, Paidós
- Carnegie, D.; **COMO GANAR AMIGOS** Edit. Hermes
- Rodríguez, M. ; **LOS VALORES CLAVE DE LA EXCELENCIA EDUCACIONAL Y EMPRESARIAL**; Edit. McGraw Hill



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



...: **Mecánica e Industrial**

# **CURSOS ABIERTOS**

## **DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN**

**MÓDULO I CA-610**

***LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ALTA DIRECCIÓN***

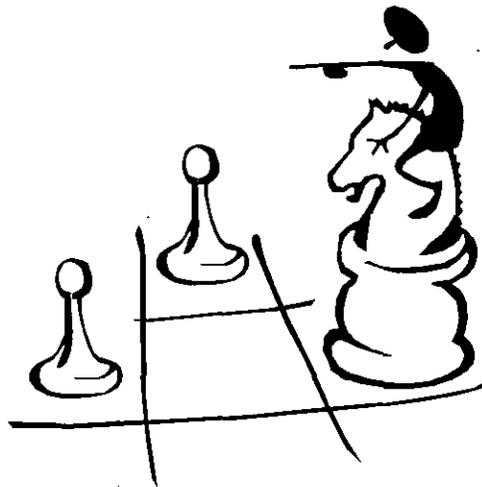
**TEMA: ANEXO**

**EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
15 DE OCTUBRE AL 19 DE NOVIEMBRE DE 2005  
PALACIO DE MINERÍA**



*En la  
dirección de organizaciones  
no se obtiene lo que se merece;  
se obtiene  
lo que se dirige*

***Bruce Barton***



*Alta Dirección*

# MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## CONTENIDO

1. *Introducción.*
2. *Principios básicos de la Alta Dirección*
3. *EL personal "Ideal" Vs. Nuestro personal actual (Visión)*
4. *Establecimiento de los estándares del puesto junto a nuestros colaboradores (metas y objetivos)*
5. *Enseñanza de un nuevo puesto.*
6. *El liderazgo de la Alta Dirección*
7. *Diagnóstico de Liderazgo.*

## ANEXO

- Lecturas Recomendadas.
- Tareas: [arb\\_diplomadoaltadireccion@prodigy.net.mx](mailto:arb_diplomadoaltadireccion@prodigy.net.mx)
- Password: altadirección

*Alta Dirección*

# MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## *RECOMENDACIONES*

- ⇒ Lo que escuches. *reflexiónalo dos veces* antes de descartarlo o aceptarlo.
  
- ⇒ Manteen un *deseo profundo*, casi impulsivo por conocer.
  
- ⇒ *Anota* los *datos* curiosos, y los que te llamen la atención, todo aquello que desees aprender *repítelo* constantemente, dicen los orientales que se necesitan *21 días* para crear un hábito.
  
- ⇒ Ten siempre presente que la *información* y el *conocimiento* aplicados son *poder*.
  
- ⇒ Recuerda siempre que el *aprendizaje* y la *enseñanza* son indispensables para el desarrollo personal y laboral.

*Alta Dirección*

# **MÓDULO I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## ***PRESENTACIÓN***

Muchos de los directivos, gerentes, jefes y supervisores, han llegado a ocupar puestos de mando, gracias a capacidad de visión, experiencia, alto desempeño, entre otras cualidades; sin embargo, pocos tienen una formación directiva.

Los buenos dirigentes se han hecho con la práctica, con aciertos y errores; sus experiencias, han sido objeto de un profundo análisis por parte de las principales Universidades de negocios en el mundo; a partir de estos estudios, se han escrito numerosos artículos, análisis y casos prácticos, que ahora sirven para formar nuevos ejecutivos, con experiencias prácticas y soluciones reales, algunas de las cuales ponemos a su disposición en este programa que tiene como objetivo lo siguiente:

*Alta Dirección*

# **MÓDULO I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## **OBJETIVO GENERAL DEL DIPLOMADO**

*Análisis de Estrategias y herramientas de la Alta Dirección para diagnosticar fortalezas y debilidades, con el propósito de establecer un plan estratégico.*

## **ALCANCES**

- *Desarrollar y aplicar técnicas efectivas de dirección de personal.*
- *Evaluar el tipo de dirección de los participantes con el propósito de potencializar sus habilidades directivas e identificar sus debilidades.*
- *Manejo del poder en puestos de mando a través de ejercicios y casos prácticos.*

*Alta Dirección*

# **MODULO I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## **MÓDULO 1**

### **OBJETIVO**

Al finalizar el módulo los participantes podrán identificar los principios básicos de la Alta Dirección.

### **Requisitos para aprobar el módulo**

- Asistencia mínimo 80%.
- Entrega de 5 tareas (las fechas y contenidos están en el anexo del manual de trabajo)
- Exposición de un tema.
- Evaluación calificación mínima de 8.

*Alta Dirección*

# **MÓDULO I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## ***ANTECEDENTES DEL PROGRAMA***

En la Década de los 80s. seis universidades norteamericanas (BERKELEY, STANFORD, M.T.I., NORTH WEST, YALE, HARVARD) realizaron una investigación; por encargo de una empresa denominada Condeck Miller, catalogada entre las 100 empresas más cotizadas del mundo, el propósito de la investigación era identificar cuales eran las características, de ejecutivos de alto nivel de las organizaciones más poderosas del mundo, de las más prestigiadas, aquellas que aparecen continuamente en la revista Forbes.

Sus tres primeras conclusiones fueron las siguientes:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

Lo siguiente fué determinar las áreas y funciones más importantes de los directivos; de ahí surgieron 19 puntos mismos que están desarrollados en nuestro programa (que la Universidad de Harvard resume en 14). Estos principios retoman la teoría 3d de BILL REDDIN, que ha demostrado su efectividad durante los últimos 20 años.

*Alta Dirección*

# **MÓDULO I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



# **PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ALTA DIRECCIÓN**

*Alta Dirección*

# MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## *Retroalimentación*

*El optimista crece en los demás,  
y el pesimista solo crece en si mismo*  
Gilbert Keith

### RETROALIMENTACIÓN

Es un *proceso* de intercambio y confirmación de la *Información* para lograr una *comunicación efectiva*, que en materia de trabajo se establece para: acordar, aconsejar, orientar y *desarrollar a nuestros colaboradores* en una posición determinada.

### *Esencia de la Administración del personal*

#### LA RETROALIMENTACIÓN APLICADA AL DESEMPEÑO PERMITE:

1. Comparar los planes establecidos contra los *realizados*.
2. *Ajustar* u orientar un comportamiento no deseado.
3. El *aprendizaje* de una persona por la enseñanza recibida.
4. Efectividad y desempeño en constante *progreso*.

# Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### Supervisión

*Todos obedecen con gusto, cuando el que manda es justo.*

Proverbio Castellano

- ⇒ La supervisión es un *trabajo constante*.
- ⇒ Es la *devoción* por la mejora constante.
- ⇒ Es pensar en el *desarrollo de la gente*.
- ⇒ Es *integrar* y lograr un *equipo de personas*.
- ⇒ Es *motivar* despertando *el reto* del grupo.
- ⇒ Es retroalimentar en *forma preventiva y no correctiva*.

#### DEBE SER:

- De hechos no evaluativa.
- Positiva y no negativa.
- Aquí y ahora.
- Preventiva, no correctiva.

#### SUS PRINCIPIOS

1. Concéntrate en el asunto, problema o comportamiento, *no en la persona*.
2. Mantener y desarrollar la *autoconfianza*, y la *autoestima*.
3. Las *relaciones* jefe empleado deben de ser *constructivas*.
  - ◆ Saber escuchar.
  - ◆ Trabajar para el grupo.
  - ◆ Compartir los problemas.
  - ◆ Guiar y orientar.

*Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

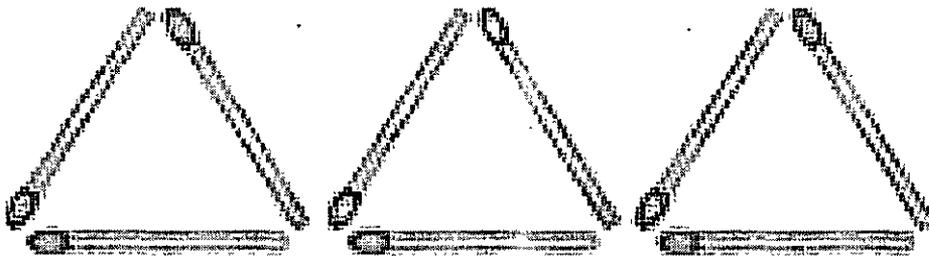
División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### *¿Qué tan hábil es usted para solucionar problemas?*

A continuación ponemos a prueba su habilidad para resolver problemas con tres preguntas.

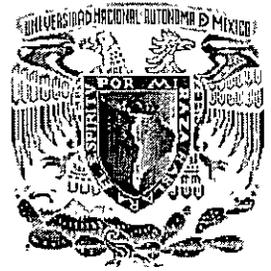
**Pregunta 1:** Tomando como modelo los tres triángulos que se ven en la imagen, ¿cómo obtener cinco triángulos tan sólo moviendo tres de los cerillos?



## *Alta Dirección*

# **MÓDULO I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



**Pregunta 2:** La compañía "A" vende una máquina para fabricar galletas que produce 240 galletas por minuto. La compañía "B" vende otra máquina que produce seis galletas por segundo. ¿Cuántas máquinas de la compañía "A" se necesitan para igualar la producción de cuatro máquinas de la compañía "B"?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Pregunta 3:** Una tienda tiene en oferta una bicicleta (\$1,000.00). La publicidad dice que la reducción en el precio representa un 20% de descuento con respecto al precio regular. ¿Cuál es ese precio regular?

---

---

---

---

---

---

---

---

*Alta Dirección*

# MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.

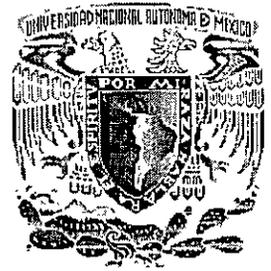


**EL  
PERSONAL  
IDEAL  
VS.  
NUESTRO  
PERSONAL  
ACTUAL  
(VISIÓN)  
DE LA  
ALTA  
DIRECCIÓN**

# *Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



No siempre se puede tener la posibilidad de escoger al personal ideal, si así fuera se dispondría de personal altamente calificado que pocas veces cometería un error, además de que esto se reflejaría en la poca rotación de personal, ésta es un indicador cuando cierto tipo de negocios no andan bien.

**¿Cuáles son las características del personal ideal para su organización?**

VALORES	ACTITUDES CONDUCTAS	CONOCIMIENTOS	OTROS

# *Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Para comprender la importancia que tiene esta etapa del proceso en la formación de un directivo de Alto Nivel, cuestionémonos lo siguiente:

¿Por qué requerir un determinado tipo de organización?

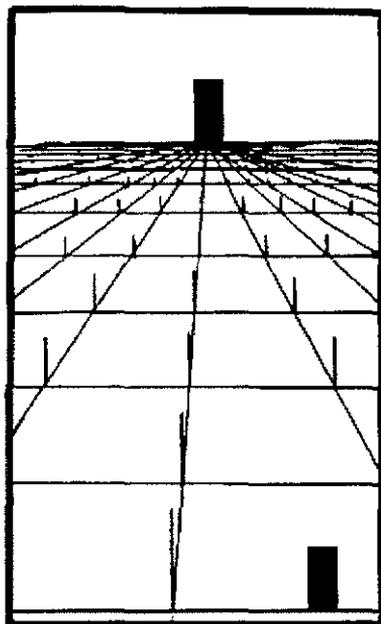
¿Qué tiene que ver el personal ideal?

¿Se podrá formar un personal con tales características?

¿Cómo transformar la mentalidad de numerosas personas cuando su paradigma ha sido de determinada manera?

¿Qué tiene que ver eso de los paradigmas en la formación de un personal ideal?

Por favor analice el siguiente ejemplo:



*Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **¿CÓMO NACE UN PARADIGMA?**



Un grupo de científicos reunió cinco monos en una jaula, en cuyo centro había una escalera, y colocaron hasta arriba una penca de plátanos (bananas). Cuando un mono subía la escalera para tomarlas, se lanzaba automáticamente un chorro de agua fría sobre los que se quedaban abajo.

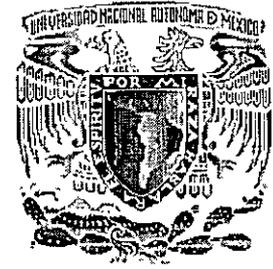
Después de cierto tiempo, cuando un mono iba a subir la escalera, los demás lo atacaban. Pasado mayor tiempo, ningún mono subía la escalera, a pesar de la tentación de las bananas. Entonces, los científicos sustituyeron a uno de los monos: lo primero que hizo fue subir la escalera, siendo rápidamente bajado a golpes por los demás monos. Después de varias palizas, el nuevo integrante del grupo ya no subió más la escalera.

Un segundo mono fue sustituido y ocurrió lo mismo. El primer sustituto participó con entusiasmo en la paliza al segundo novato. Un tercero fue cambiado y se repitió el hecho. El cuarto y, finalmente, el quinto y último de los veteranos fue sustituido. Los científicos se quedaron entonces con un grupo de cinco monos que, aún cuando nunca habían recibido un baño de agua fría, continuaban golpeando al que intentaba llegar a las bananas.

## *Alta Dirección*

# **MÓDULO I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Si fuera posible preguntar a cualquiera de ellos porqué le pegaban a quien intentaba subir la escalera, seguramente las respuestas serían

- "No sé, siempre ha sido así..."
- "Es la costumbre aquí..."
- "Así era cuando yo llegué..."
- "Así son las cosas..."

¿LE SUENA CONOCIDO?

El compartir los resultados de este experimento nos permite reflexionar y preguntarnos por qué están golpeando... y por qué estamos haciendo las cosas de una manera, si podemos hacerlas de otra.

Todo ello nos lleva a referirnos a los cambios de Paradigmas por favor responda a las siguientes preguntas luego de ver la película que el instructor les presentará

*Alta Dirección*

# MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



¿Qué es un paradigma?

---

---

---

¿Quién es un pionero de paradigmas?

---

---

---

¿Por qué es tan importante comprender los cambios de Paradigmas?

---

---

---

¿Cómo enfrentar la parálisis paradigmática?

---

---

---

¿Cómo visualizar el futuro?

---

---

---

## *Alta Dirección*

# **MÓDULO I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M



¿La visión es importante, para las naciones, las organizaciones y las.....?

---

---

---

¿Qué elementos contiene una visión de futuro?

---

---

---

---

---

¿Quién es Víctor Frankl?

---

---

---

¿Qué es PS121?

---

---

---

# Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



*Una visión sin acción, es simplemente un sueño*

*Un sueño sin visión de futuro, carece de sentido*

*Una visión de futuro puesta en práctica, puede cambiar su vida*

**Joel Arthur Barker**

“Ante todo es preciso conocer el fin hacia el que debemos

dirigir nuestras acciones,

Es necesario descubrir nuestro destino,

para tomar la firme determinación de dirigirnos hacia él.

Una vez tomada esta determinación,

nuestro espíritu se verá libre de toda vacilación e inquietud”.

**Confucio (520 A.C.)**

### EJERCICIO

Fecha de hoy: \_\_\_\_\_

Diseño: *Lic. Armando Ramírez Barrera*

AREAS	1 AÑO	3 AÑOS	5 AÑOS
<i>En mi persona</i>			
<i>Profesionalmente</i>			
<i>Económicamente</i>			

*Alta Dirección*

## MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



<i>Familiarmente</i>			
----------------------	--	--	--

# Estrella de Mar

*Había una vez un escritor que vivía en una playa tranquila, junto a un pueblo de pescadores. Todas las mañanas caminaba por la orilla del mar para inspirarse, y durante las tardes se quedaba en casa, escribiendo.*

*Un día caminando por la playa, diviso un bulto que daba la impresión de bailar. Al aproximarse vio a un joven que recogía las estrellas de mar que estaban en la playa, y las devolvía al océano.*

*- ¿Por qué hace esto? - preguntó el escritor.*

*- ¿No se da usted cuenta? - replicó el joven. La marea está baja y el sol brilla, las estrellas se secarán y morirán si se quedan aquí en la arena.*

*- Joven, existen miles de kilómetros de costa en este mundo, y centenares de miles de estrellas de mar desparramadas por las playas ¿Qué consigue con eso? Usted sólo devuelve unas pocas al océano. De cualquier manera, la mayoría morirán.*

# Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



*El joven cogió otra estrella en la arena, la arrojó de vuelta al océano, miró al escritor y dijo:*

*- Para ésta, ya he conseguido algo.*

*Aquella noche el escritor no concilió el sueño, ni tampoco consiguió escribir. Por la mañana muy temprano se dirigió a la playa. Se reunió con el joven y juntos comenzaron a devolver estrellas de mar al océano.*

### RECUERDE

Un paradigma es un sistema de reglas y de regulaciones...que hacen una cosa, el establecer y definir límites, diciéndole cómo comportarse adentro los límites en orden para ser acertado.

Joel Arturo Barker

Un cambio del paradigma, entonces, es un cambio a un nuevo juego, un nuevo sistema de reglas.

Joel Arturo Barker

En los poderes de la mente Adam Smith escribió "Un paradigma es un conjunto de suposiciones compartidas. Un paradigma es la forma como vemos al mundo?"

### SINÓNIMOS DE PARADIGMA

Teoría	Modelo	Sistemas de creencias	Normas	Protocolos
Costumbres	Patrón	Métodos	Valores	Cultura

# Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Hábito	Etiqueta	Inhibiciones	Supersticiones	Rituales
Doctrina	Compulsiones	Adicciones	Ortodoxia	Dogma

QUE SIGNIFICA UNA VISIÓN DE FUTURO PARA:

Nuestras familias:

Nuestras carreras:

Nuestras organizaciones:

Dacia Fred Polak “una visión de futuro precede al éxito”

¿Qué naciones han tenido una visión de futuro?

---

---

---

¿Su organización tiene visión?, ¿Cuál es?

---

---

---

¿Recuerda algún periodo de su vida en donde visualizó su futuro?

---

---

---

*Alta Dirección*

# **MÓDULO I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



*“Es una peculiaridad del hombre que solo pueda vivir proyectándose en el futuro, y es ésta su salvación aun en los momentos más difíciles de su existencia”*

*Víctor Frankl*

# **ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DEL PUESTO JUNTO A NUESTROS COLABORADORES (METAS Y OBJETIVOS)**

*Alta Dirección*

# MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## *La Selección de Nuestros Colaboradores*

*La confianza corrompe la amistad, el mucho contacto la consume,*

*el respeto la conserva.*

Marco Tulio Cicerón

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. La psicología aplicada es todo aquel procedimiento y método utilizado en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionados por la psicología.

**La sicotecnia o psicometría** es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana. Los medios selectivos de personas para su empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales:

**a. Procedimientos tradicionales:** Son formas de selección basadas en la costumbre, dentro de estas se pueden señalar las siguientes:

- Recomendaciones Son producto del compadrazgo, la amistad y las componendas, de ahí que no sea una adecuada forma de selección.
- Cartas de referencia: Inadecuado porque no siempre se ajustan a la realidad.
- Referencias orales: Mejores que las anteriores, se puede ahondar en determinados aspectos que se deseen conocer.

# Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



- Impresión personal: La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.
- Curriculum Vitae Presenta dificultad en que la capacidad del aspirante no es verificada en la práctica.
- Entrevista: Se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos.
- Período de prueba: Efectivo, pero si la admisión fue errónea se convierte en una pérdida de tiempo para ambas partes

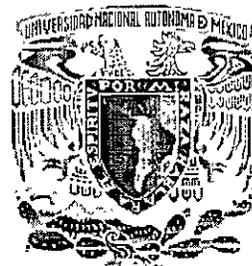
b. **El procedimiento científico:** Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.
- Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada.
- Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
- Comprobación de referencias.
- Práctica de encuesta socioeconómica.
- Examen médico adecuado al puesto.
- Otra u otras entrevistas si se requiere.

## *Alta Dirección*

# MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Se hace evidente entonces que este método es superior a los tradicionales, por cuanto obtiene características esenciales para el desarrollo de cada tipo de oficio, y no incurre en parámetros poco objetivos que lleven a errores de selección.

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. A causa del desborde de la tasa de desempleo que afecta al país, el número de aspirantes a cada vacante ha aumentado en forma considerable y por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más dispendioso y exigente (Artículo Anónimo de [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com), 2002).

Los encargados de esta labor dentro de las organizaciones tienen sobre sí una gran responsabilidad, por esto no pueden caer en los vicios comúnmente desarrollados en nuestra sociedad, como **el compadrazgo, las componendas y el tráfico de influencias**; vicios estos que tienen sumidos al estado y sus instituciones en una total improductividad, ya que las personas que laboran en él no tienen las capacidades para desarrollar eficientemente su trabajo.

La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

Luego de este estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa. Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo, para no caer en excesos o defectos.

# Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



- ⇒ *Desempeños superiores = persona adecuada*, en el momento adecuado y lugar adecuado.
- ⇒ La entrevista de selección permite no solo contratar a la persona adecuada, sino *reducir el tiempo de entrenamiento*, alcanzando más rápido las *metas* y disminuyendo el porcentaje de *rotación*.

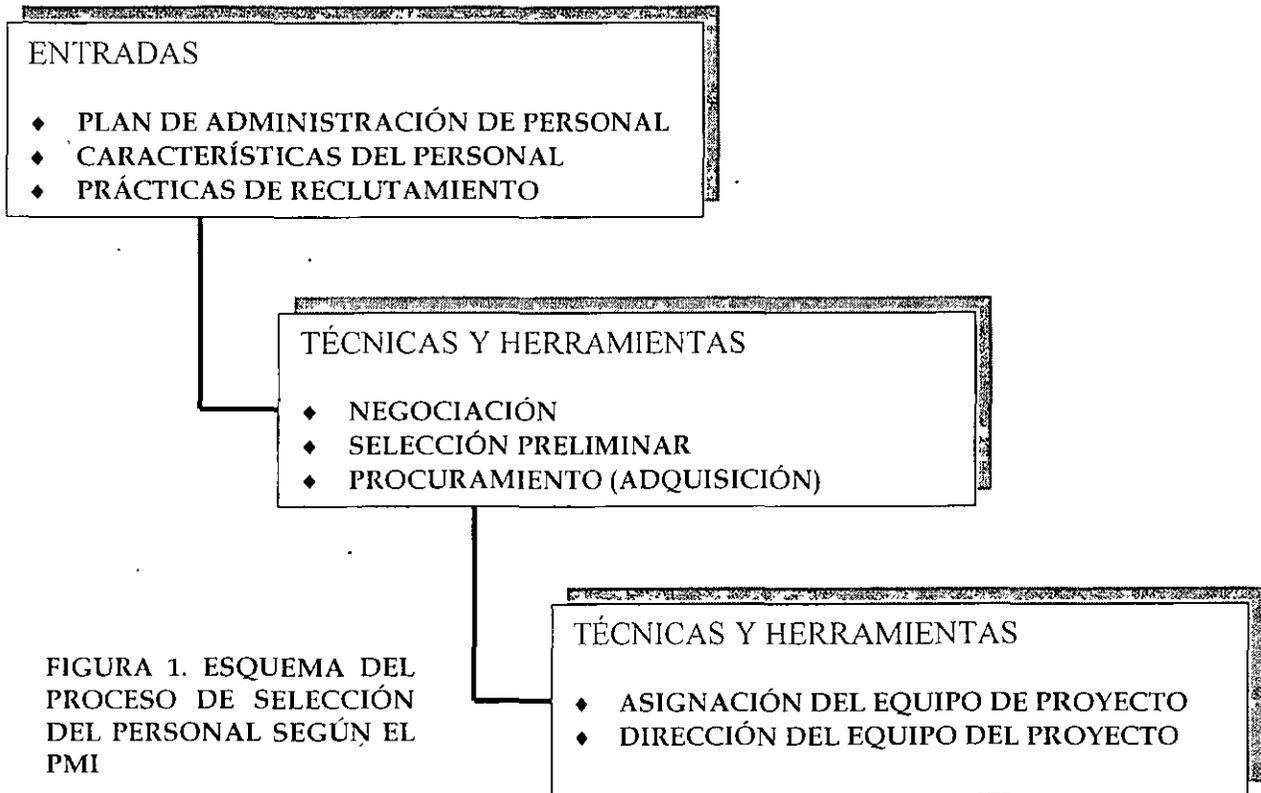


FIGURA 1. ESQUEMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN EL PMI



**PASOS PREVIOS A UNA ENTREVISTA PARA SELECCIONAR A UN COLABORADOR:**

- Definir el puesto y los resultados esperados en tiempo, cantidad y calidad.
- Definir los requisitos para llenar el puesto.
- Revisar el currículum y/o solicitud previamente a la entrevista.

**ACCIONES CLAVE**

1. Generar una *atmósfera amistosa* es fundamental.
2. Formular *preguntas abiertas* profundizando un poco más cuando necesitemos información adicional.
3. *Vendamos a nuestra organización* y al puesto cuando el *solicitante es el adecuado*.
4. Terminemos con una *nota positiva* y una acción de seguimiento específica.

**LABORATORIO DE PRESENTACIÓN**

# Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.

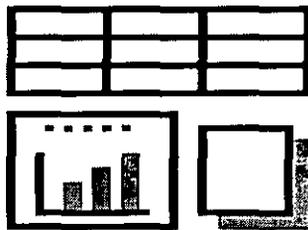


### *Establecimiento de los estándares del puesto*

*Los débiles tiemblan ante la opinión, los tontos la desafían, los sabios la juzgan, los expertos la dirigen.*

M. Jeane Roland

- ⇒ El trabajo de administración de personal se parece al de un **entrenador**. Por un lado se debe **motivar** a la gente a cumplir los estándares de su desempeño individual, y por otro dar un **seguimiento estrecho**; éste garantiza el éxito.
- ⇒ La motivación es posible solo cuando hay **estándares claros** y cuando lo hemos **jerarquizado en prioridades**, por último cuando supervisamos en **forma preventiva, no correctiva**, a través de la retroalimentación.



¿Qué herramientas y/o técnicas utiliza usted para determinar los estándares del puesto?

---

---

---

---

---

---

---



*Alta Dirección*

# MÓDULO I

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



## ACCIONES CLAVE

1. *Expliquemos las tareas* de cada puesto y como se relacionara con el desempeño de nuestro *grupo como un todo*.
2. Establezcamos los *estándares* del puesto.
3. Fijemos las *prioridades* del puesto.
4. Fijemos la fecha para una *revisión del avance*, previa a la formal.



# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

#### **3 RECLUTAMIENTO**

Es el proceso de interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

#### **WILLIAM B. WERTHER, JR., KEITH DAVIS**

##### **3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.

##### **3.1.1 Entorno De Reclutamiento**

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrá de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo.

Elementos del entorno de reclutamiento:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto.

##### **3.1.2 Disponibilidad Interna y Externa de Recursos Humanos**

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento.

Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo o sea, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



importancia en este campo. La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada.

Para cerciorarse de que comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado de trabajo determinado, el reclutador puede acudir a tres índices básicos: Los indicadores de la condición económica actual de un país, las actividades de reclutamiento que estén llevando a cabo las compañías del mismo campo y las ventas actuales de la compañía, comparadas con sus metas.

Indicadores Económicos.- Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica, de toda la nación o incluso de toda la región económica.

Actividades de Reclutamiento de otras compañías.-Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean organizaciones competidoras.

### 3.1.3 Políticas y Normas de la Organización.

Las normas que se fije la organización en este campo tienen por fin lograr objetivos como uniformidad, economías, aspectos de relaciones públicas y varios mas que con frecuencia no se relacionan exclusivamente con los aspectos estrictamente de reclutamiento.

Políticas de promoción interna.- Estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos.

Políticas de Compensación.- Son lo niveles de compensación que estipulan las organizaciones.

Políticas sobre situación del personal

Políticas de Contratación internacional.

### 3.2 PLANES DE RECURSOS HUMANOS

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas.

### REQUISITOS DEL PUESTO

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto?.

Con frecuencia el reclutador encontrará que el gerente de un departamento le pedirá que ubique "al candidato más calificado y con mayor experiencia en nuestro nivel de compensación". Un problema obvio es encontrar sistemáticamente "lo mejor del mercado laboral" si las compensaciones se encuentran en un nivel que están solo competitivo y no superior al del mercado.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es probable que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

### COSTOS

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización. Al margen de los obvios costos en términos de avisos mas o menos ocultos, pero de cualquier manera muy reales en términos de recursos empleados.

### INCENTIVOS

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos; también "venden" su imagen laboral, con incentivos y programas que le dan una ventaja en el campo de reclutamiento de recursos humanos.

Entre los incentivos establecidos por varias organizaciones se cuentan los programas de apoyo a la educación formal de su personal, los servicios de guardería, los planes de cafetería e incluso la codiciada ubicación de una compañía, adonde sea fácil llegar mediante el

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



transporte público. El uso de estas ventajas es totalmente aceptable para ayudar a la labor del reclutador. Los canales mas usados lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento".

De acuerdo con hallazgos recientes, la información proveniente de amigos y parientes es la mas precisa y detallada.

### 3.3 CANALES DE RECLUTAMIENTO

#### CANDIDATOS ESPONTÁNEOS

Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o enviar por correo su currículum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere validas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

#### RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

Refieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas.

En primer lugar es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.

En segundo lugar los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por esta.

En tercer lugar los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

#### ANUNCIOS EN LA PRENSA

Los periódicos, y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos, ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos. los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre como presentar la solicitud de trabajo.

*Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso*

*El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:*

- Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como "auxiliar" o "consejero").
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

### AGENCIAS DE EMPLEOS

Estas Compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en la oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables: en tanto a algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no calificadas para que el contratante efectúe la selección.

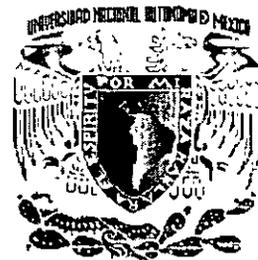
### COMPAÑÍAS DE IDENTIFICACIÓN DE PERSONAL DE NIVEL EJECUTIVO

Laborando en un nivel mas especializado que las agencias, estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. El teléfono constituye un instrumento primario de acción.

### INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de solo colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

### ASOCIACIONES PROFESIONALES

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de estos programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y, por tanto, este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

### SINDICATOS

Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.. En algunos casos, especialmente si el reclutador se propone la contratación de más de una persona del gremio, resulta indispensable contar con asistencia legal.

### AGENCIAS DE SUMINISTRO DE PERSONAL TEMPORAL

Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso. Con

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



frecuencia, una empresa no puede disponer permanentemente de los servicios de un empleado.

Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan su rapidez para suministrar personal clave (generalmente de nivel no ejecutivo), y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios. Especialmente cuando se debe sustituir recepcionistas, archivistas, capturistas, secretarías, etc., puede resultar útil recurrir a los servicios de estas agencias.

### PERSONAL DE MEDIO TIEMPO

Un grupo creciente de personas ofrece sus servicios en un horario limitado. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado.

### 3.4 FORMAS DE SOLICITUD DE EMPLEO

Las formas de solicitud del empleo cumplen la función de presentar información comprobable de los diferentes candidatos. Esto reviste gran interés, ya que solo así se podrá tomar una decisión objetiva. Por lo común, toda organización de tamaño medio o grande suele preparar su propia forma de solicitud. Es norma común que se pida al candidato varios datos: Nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales y situación personal y familiar, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados.

### DATOS PERSONALES

Al confiar al reclutador datos personales como su edad, antecedentes laborales, estado de salud, etc., el solicitante deposita un alto grado de confianza en la honestidad y la preparación ética del reclutador. El deber ético de mantener privada la información recibida es evidente.

En general, el lugar de nacimiento de un solicitante debe ser considerado un dato perfectamente irrelevante, excepto cuando el solicitante proviene de un país extranjero, en cuyo caso es necesario verificar los aspectos legales de una posible contratación.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M



La religión y la raza son factores que, afortunadamente, han dejado de jugar un papel en el proceso moderno de reclutamiento. La discriminación en contra de las personas de sexo femenino constituye una práctica completamente irracional.

### PREPARACIÓN ACADÉMICA

Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

### ANTECEDENTES LABORALES

Con frecuencia se solicita a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores. Ello permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre la responsabilidad y experiencias del candidato.

### PERTENENCIA A INSTITUCIONES, DISTINCIONES, PASATIEMPOS

Las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de una organización en la comunidad. El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental en determinadas circunstancias y muestra además que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

### REFERENCIAS

Las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No es aconsejable emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tiene sobre el candidato sus amistades y parientes.

El reclutador requiere un máximo de tacto al inquirir sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones el candidato podrá buscar un nuevo empleo porque considera injusta la actitud de

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



su antiguo empleador. Es posible que este último se encuentre predispuesto contra su ex subordinado.

### AUTENTICIDAD

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la rubrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Aunque se entiende que esa cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que como máximo dispondrá del periodo de prueba para poner en vigencia esa cláusula. Una vez transcurrido ese periodo la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

### 3.5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

*Es importante encontrar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios a que soliciten empleo. Para maximizar la eficiencia y efectividad en el reclutamiento, es esencial llegar hasta las fuentes de candidatos y utilizar métodos apropiados de reclutamiento.*

#### R. WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de reclutamiento. En los pequeños negocios, es probable que el reclutamiento lo manejen los gerentes personalmente.

La requisición de empleados es un documento que especifica, el departamento, la fecha en que se requiere que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



a reclutar. En ocasiones, las empresas continúan reclutando, aunque no tengan vacantes.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o se deben reclutar de fuentes externas, tales como colegios, universidades y otras organizaciones. Con un costo todavía mayor del reclutamiento global, los gerentes de recursos humanos progresistas mantienen registros de los costos de reclutamiento, selección, desarrollo, reestructuración y retención para tomar mejores decisiones respecto de los tipos de actividades de RH que son más efectivas en costos en relación con los resultados.

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden encontrar individuos apropiados. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa.

Las compañías pueden descubrir que algunos métodos y fuentes de reclutamiento son superiores a otras para localizar y atraer a ejecutivos potenciales. De manera que, con el fin de maximizar la efectividad en el reclutamiento, es de vital importancia utilizar fuentes y métodos de reclutamiento diseñados a las necesidades específicas de una organización.

### 3.6 Alternativas del Reclutamiento

Aun cuando la planeación de recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de reemplazo, una compañía puede decidir no comenzar inmediatamente sus esfuerzos de reclutamiento. Por tanto, una compañía debe considerar sus alternativas cuidadosamente antes de hacer un reclutamiento. Las alternativas incluyen comúnmente el pago de tiempo extra, la subcontratación, los trabajadores eventuales y el arrendamiento de empleados.

#### Tiempo extra

Tal vez el método más común para satisfacer las fluctuaciones de corto plazo en el volumen de trabajo es el tiempo extra. Este método puede ayudar tanto al patrón como al empleado. El patrón se beneficia

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



al evitar los costos de reclutamiento, selección y capacitación. La ganancia de empleado viene de una tasa de pago mas elevada.

### Subcontratación

Aunque en el largo plazo se anticipe un incremento en la demanda de sus bienes o servicios, una organización todavía puede decidir en contra de una contratación adicional. En su lugar, la empresa puede escoger subcontratar el trabajo de otra organización.

### Trabajadores eventuales

Los trabajadores eventuales –también conocidos como de tiempo determinado, temporales y contratistas independientes- componen el segmento de crecimiento mas rápido de la economía. La mayoría de los trabajadores eventuales está compuesta por mujeres.

Por lo regular, se calcula que el costo total real de un empleado permanente es 30% a 40% por arriba del pago bruto que recibe, costo que no incluye, entre otras cosas, los costos de reclutamiento. Para evitar algunos de estos costos y mantener la flexibilidad a medida que varían las cargas de trabajo, muchas organizaciones utilizan empleados por tiempo determinado o temporal.

### Arrendamiento de empleados

Cuando se usa este enfoque, una empresa liquida formalmente a algunos o a la mayoría de sus empleados. Una compañía arrendadora los contrata entonces, habitualmente con el mismo salario y los alquila el patrón anterior, que se convierte en cliente. Los empleados continúan trabajando como antes, y el cliente supervisa sus actividades. Sin embargo, la compañía arrendadora toma para si toda la responsabilidad asociada a su carácter de patrón.

También los empleados derivan de otras ventajas del arrendamiento. Puesto que las compañías arrendadoras proporcionan trabajadores para muchas empresas, frecuentemente gozan de economías de escala que les permiten ofrecer excelentes programas de prestaciones a bajo costo. Asimismo si una organización que es cliente sufre una fuerte disminución en sus negocios, la compañía arrendadora puede transferir empleados a otro cliente evitando tanto las suspensiones como la pérdida de antigüedad

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Una posible desventaja para el cliente es que puede reducirse la lealtad de los empleados, puesto que los trabajadores reciben su pago y prestaciones de la compañía arrendadora.

### 3.6.1 Ambiente Externo de Reclutamiento

Factores externos a la organización pueden afectar de manera significativa los esfuerzos de reclutamiento de una compañía. La demanda de habilidades específicas en el mercado laboral es de especial importancia.

Las condiciones del mercado de trabajo local son de gran importancia en el reclutamiento para la mayor parte de los puestos que no se llegan a nivel gerencial, muchos puestos de supervisores y hasta algunos puestos de gerencia media.

La imagen corporativa de la empresa es otro factor importante que afecta el reclutamiento. Si los empleados creen que su patrón los trata con justicia, el apoyo que se deriva de comentarios positivos que corren de boca es de gran valor para la compañía, pues ayudan a establecer su credibilidad con los empleados potenciales.

### 3.6.2 Ambiente Interno de Reclutamiento

Un factor interno importante que puede ser de gran ayuda para el reclutamiento es la planeación de recursos humanos. En la mayor parte de los casos, una compañía no puede atraer de la noche a la mañana empleados potenciales en número suficientes y con las cualidades necesarias. Se necesita tiempo para examinar fuentes alternas de reclutamiento y determinar los métodos más productivos para obtenerlo. Después de identificar las mejores opciones, el gerente de recursos humanos puede elaborar planes apropiados de reclutamiento.

Promoción interna (PI) (Promotion from within, PFW), es la política de cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales. Cuando una organización da énfasis a las promociones internas, sus trabajadores tienen un incentivo para luchar por ella. Cuando los empleados ven que sus compañeros ascienden, están más consientes de sus propias

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



oportunidades. La motivación que proporciona esta practica mejora a menudo el espíritu de trabajo de los empleados. Otro factor positivo es el conocimiento que el empleado tiene de la compañía sus políticas y su gente.

### 3.6.3 Métodos Utilizados en el Reclutamiento Interno

La gerencia debe ser capaz de identificar a aquellos empleados que reúnen el perfil para ocupar puestos a medida que estén disponibles. Las herramientas que ayudan y que se utilizan para el reclutamiento interno incluyen los incentivos de gerentes y de habilidades y anuncios de vacantes y procedimientos de concurso.

Los anuncios de vacantes son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes. Los concursos por puestos constituyen una técnica que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones necesarias, concursar por un puesto anunciado.

### 3.6.4 Fuentes Externas de Reclutamiento

Las siguientes necesidades exigen un reclutamiento externo: 1) llenar vacantes en el nivel de ingreso; 2) adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; y 3) obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

#### Preparatorias y escuelas vocacionales

Las organizaciones que reclutan oficinistas y otros empleados operativos de nivel de ingreso, a menudo dependen de las preparatorias y escuelas vocacionales. Muchas de estas escuelas tienen notables programas de capacitación para el desarrollo de habilidades ocupacionales específicas, tales como la reparación de aparatos del hogar y la mecánica de pequeños motores.

#### Colegios comunitarios

Muchos colegios comunitarios son sensibles a las necesidades específicas de empleo en los mercados de trabajo locales y preparan a sus estudiantes en aspectos del trabajo que tienen mucha demanda. Los colegios comunitarios suelen tener programas de dos años, tanto para una educación terminal, como para servir de base a un programa de estudios universitarios de cuatro años.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### Colegios y universidades

Los colegios y universidades representan una fuente básica de reclutamiento para muchas organizaciones. En estas instituciones se suelen encontrar muchos posibles empleados tanto profesionales como técnicos y de nivel gerencial. Las empresas suelen enviar reclutadores a los campus para entrevistarse con empleados potenciales, aunque los programas de reducción de costos y las condiciones del mercado de trabajo han reducido esta práctica en años recientes.

### Competidores y otras empresas

Los competidores y otras compañías en la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente mas importante de candidatos para puestos en los que es muy deseable una experiencia reciente. El hecho de que aproximadamente 5% de la población trabajadora, en cualquier momento determinado esté buscando de manera activa o este predispuesta a un cambio de puesto, destaca la importancia de éstas fuentes.

### Los desempleados

Los desempleados a menudo son una fuente valiosa de candidatos. Solicitantes preparados se unen todos los días a las filas de desempleados por diversas razones. Las compañías pueden dejar de existir, recortar sus operaciones o funciones con otras empresas, dejando a empleados preparados sin trabajo.

### Individuos de mayor edad

Los trabajadores de mayor edad, inclusive los jubilados , también pueden ser una fuente valiosa de empleados. Aunque estos trabajadores frecuentemente son victimas de estereotipos negativos, los hechos apoyan la idea de que las personas de mayor edad pueden desempeñar muy bien algunos trabajos.

### Personal militar

Operation Transition es un programa que se implementó para facilitar la reducción mas grande de tamaño de las fuerzas armadas desde fines de la II Guerra Mundial. La contratación de esta fuente puede significar una decisión sensata para muchos patrones, porque estos

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



individuos suelen tener un historial comprobado de trabajo y son flexibles, motivados y están libres de consumo de drogas.

Trabajadores empleados por cuenta propia

Por último el trabajador que es auto empleado también puede ser un buen candidato potencial. Estos individuos pueden constituir una fuente de solicitantes para diversos puestos que exigen capacidad técnica, profesional, gerencial o empresarial dentro de una compañía.

### 3.6.5 Métodos Externos de Reclutamiento.

Métodos tales como la publicidad, las agencias de colocaciones y las referencias de empleados, pueden ser efectivos para atraer individuos con casi todo tipo de habilidades.

#### Publicidad

Comunica al público las necesidades de empleados que tiene una compañía por medios tales como la radio, los periódicos, la televisión y las revistas industriales. El determinar el contenido de un mensaje publicitario, una empresa debe decidir la imagen corporativa que desea proyectar. El mensaje tiene que indicar como debe responder un solicitante: presentarse de manera personal, llamar por teléfono o enviar un curriculum.

Tal vez el **anuncio periodístico** sea la forma menos costosa de publicidad que proporciona la cobertura mas amplia

Aunque nadie basa la decisión de cambiar de trabajo en la publicidad, un anuncio crea conciencia, genera interés y estimula a un candidato potencial a buscar mas información acerca de la compañía y las oportunidades de trabajo que proporciona.

Ciertos medios atraen auditorios que son mas homogéneos en términos de calificación, educación y orientación para los empleos. Casi todo grupo profesional publica una revista que es leída ampliamente por sus miembros.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Los reclutadores suponen que los prospectos calificados que leen anuncios de ofertas de trabajo en periódicos y revistas profesionales y comerciales, están lo bastante insatisfechos con sus puestos actuales para buscar oportunidades que se anuncian.

Otros medios que se pueden utilizar incluyen radio, carteleras, televisión e internet. Es probable que la mayor parte de estos métodos sean mas caros que los periódicos o las revistas ,pero se los ha utilizado con buenos resultados en situaciones específicas.

Agencias de empleo –privadas y públicas

Una agencia de empleo es una organización que ayuda a las compañías a reclutar empleados y al mismo tiempo, ayuda a los individuos en sus intentos de localizar trabajo. Estas agencias desempeñan muchas funciones de reclutamiento y selección que han comprobado ser provechosas para muchas organizaciones.

Las empresas utilizan a las agencias privadas de colocaciones para casi todo tipo de puestos.

La calidad de una agencia específica depende del profesionalismo de su administración. Aunque pueden existir problemas, las agencias privadas de colocaciones ofrecen un servicio importante al reunir a los solicitantes calificados y a las vacantes.

Las agencias públicas de colocaciones operadas por cada estado reciben una dirección global en sus políticas de Servicio de Empleo de Estados Unidos. Se conoce mejor las agencias públicas de colocaciones por su trabajo de reclutamiento y colocación de individuos en puestos operativos, pero cada vez mas están ocupándose en acoplar a la gente con puestos técnicos, profesionales y gerenciales.

**Gary Dessler**, menciona como una forma de reclutamiento el uso de las agencias y de ayuda temporal (medio tiempo), al respecto pensamos que esto se da principalmente en los Estados Unidos y países del primer mundo; pero que no es aplicable a México de momento; sin embargo, tal y como se vislumbra el futuro económico nacional, esto se dará acentuadamente en los próximos años.

Menciona también que los trabajadores veteranos son una fuente de candidatos laborales; esto será en Norteamérica y en otras latitudes:

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



pero en México, desafortunadamente no se aprecia la experiencia del senecto y no se le da una oportunidad de empleo.

Por otro lado, si se entiende que los verdaderos generadores de la riqueza de un país son los trabajadores, y adoptando una postura nacionalista al respecto, creemos que es valioso consultar al tratadista **Agustín Reyes Ponce**, quien señala en su obra "Administración de Personal y Relaciones Humanas" primera parte vigésima tercera edición, al referirse a los medios de reclutamiento, menciona entre ellos, que hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de exclusividad de contratación (requisición al sindicato). Esto es implícitamente hace notar que el estado debe buscar la defensa permanente del trabajador vía organización sindical y legislación relativas

En lo relativo a la forma en como algunas instituciones públicas de diversos niveles (municipios, estados y federación), consiguen personal para ocupar las diversas vacantes que se dan en ellas, cabe hacer el siguiente comentario: en lugar de seguir los pasos del procedimiento de reclutamiento, simplemente se coloca la persona que ha sido "recomendada" por autoridades, amigos, familiares, etc. Ocasionando problemas de funcionamiento adecuado del área correspondiente. Afortunadamente esta práctica tiende a desaparecer o reducirse con la creación del Departamento de Personal en las citadas instituciones.

Con respecto a la selección. En este punto se utilizan como recursos la aplicación de pruebas de distinto tipo, al respecto, cabe aclarar que en la mayoría de ellos están adecuadas a la sociedad norteamericana y que al ser aplicadas a otro tipo de sociedades, como la nuestra, no dan los mismos resultados, careciendo de la validez necesaria y de la confiabilidad requerida.

Respecto al uso de la entrevista como método para seleccionar personal más utilizado, al que apoyan casi todos los autores consultados, manifestamos nuestro acuerdo con el pensamiento de Robert Diphoye, quien en su obra "Selection Interviews": Proces Perspectives, Cincinnatti, South-Western, año 1992, pagina 1, dice: "Si se considera la amplia gama de procedimientos disponibles, en la actualidad es irónico que las organizaciones dependan todavía de uno de los métodos menos avanzados: la entrevista."

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Los autores **Werther y Davis** mencionan que el proceso de selección se realiza en dos sentidos: por una parte, la organización elige a sus empleados; por la otra los empleados potenciales eligen entre varias empresas. Esto no es de todo cierto por que la realidad es que el trabajador vende su fuerza de trabajo, alquila su persona, no siempre al mejor postor sino al que lo contrata, aunque sea el peor, porque tiene que resolver su problema vital de subsistencia, además, de que generalmente es mayor la oferta de fuerza de trabajo a la demanda requerida, ya que son muchos los trabajadores los que buscan empleo y son relativamente pocas las fuentes donde encontrarlo.

En lo referente a este tema, o sea la selección, creemos que siempre se presenta el problema de que mientras no se de una adecuada técnica de formación a los seleccionadores, estos a su vez no estarán dotados de la suficiente autoridad para determinar quiénes son las personas idóneas para un puesto, esto nos lleva a la pregunta de ¿quién selecciona a los seleccionadores? esto último, sabemos se da a niveles gerenciales, jefes o dueños de la empresa, que no tienen la formación suficiente para escoger el personal adecuado, que lo hacen tomando diversos criterios, no siempre los más adecuados. La solución a lo antes planteado deberá ser la impartición de materias relacionadas con la administración de personal y recursos humanos, aunadas a la formación propia de cada carrera profesional, buscando dar una formación integral al profesionista para que esté capacitado en el aspecto de poder seleccionar adecuada y profesionalmente al personal que se requiera.

### 3.7 Aspecto Legal: Reclutamiento y Selección. CONSTITUCIÓN MEXICANA

#### Artículo 5

A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que se le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de terceros, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la Ley.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



El Estado no puede permitir que se lleve a efecto ningún contrato, pacto o convenio que tenga por objeto el menoscabo, la pérdida o el irrevocable sacrificio de la libertad de la persona por cualquier causa.

Tampoco puede admitirse convenio en que la persona pacte su proscripción o destierro, o en que renuncie temporal o permanentemente a ejercer determinada profesión, industria o comercio.

El contrato de trabajo sólo obligará a prestar el servicio convenido por el tiempo que fije la Ley, sin poder exceder de un año en perjuicio de los trabajadores, y no podrá extenderse en ningún caso, a la renuncia, pérdida o menoscabo de cualquiera de los derechos políticos o civiles.

La falta de cumplimiento de dicho contrato, por lo que respecta al trabajador sólo obligará a éste a la correspondiente responsabilidad civil, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción sobre su persona.

### 3.7.1 Ley Federal del Trabajo

#### Artículo 3

*No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.*

#### Artículo 4

No se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícitos.

#### Artículo 7

*En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los*

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



*de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Los médicos al servicios de las empresas deberán ser mexicanos.*

No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administradores y gerentes generales.

### Artículo 12

Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.

### Artículo 13

No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores.

### Artículo 14

Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta ley y de los servicios prestados.

*Los trabajadores tendrán los derechos siguientes.*

- I. Prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento, y
- II. Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### Artículo 20

Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinada una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

### Artículo 21

Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

### Artículo 24

Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

### Artículo 25

El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
- V. La duración de la jornada.
- VI. La forma y el monto del salario.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M



- VII. El día y el lugar de pago del salario.
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley:  
y
- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

### Artículo 26

La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las norma de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad.

### Artículo 27

Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

### Artículo 31

Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

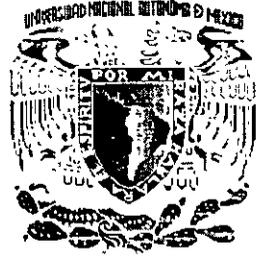
### ✓ Proceso de selección:

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. Este inicia en el momento en que un persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

# Diplomado en Alta Dirección

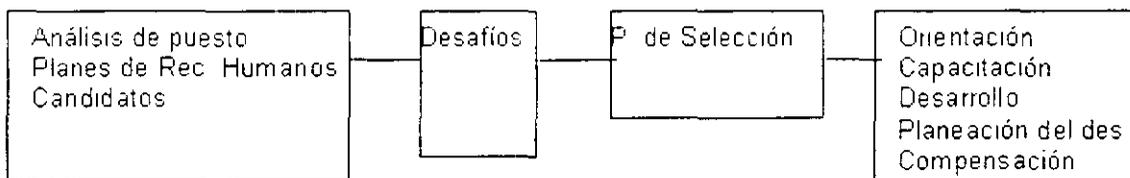
## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



En muchos departamentos de personal se integran funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de **Contratación**.

### Proceso:



El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

- 1.- La información que brinda el análisis de puestos (descripción de las tareas, requerimientos físicos y los niveles de desempeño que requiere cada puesto).
- 2.- Los planes de Reclutamiento humano a corto y largo plazo.
- 3.- Los candidatos.

Otros elementos que afectan en el proceso de selección y que deben ser considerados son:

- 1.- La oferta limitada de empleo.
- 2.- Los aspectos, éticos, y las políticas de la organización.
- 3.-El marco legal

Razón de selección:

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Un puesto de alta razón de selección, por ejemplo, puede mostrar un índice de 1:25. Una de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1:20

Esta se determina mediante la siguiente fórmula:

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U N.A.M.



Num. total de candidatos contratados /número total de solicitantes = R.  
de la selección:

$$R(\text{ de la selección}) = \frac{\text{Número total de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitudes}}$$

### **Desafíos de la organización:**

La selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La organización impone límites en sus procesos como presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Debido a las adversas condiciones económicas en que han tenido que desenvolverse la mayoría de las empresas latinoamericanas, han aplicado normas de selección que se han moldeado exclusivamente en el interés de las compañías.

Actualmente la empresa debe plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

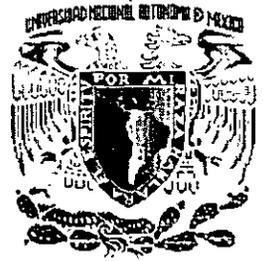
El profesional de ARH enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajara esperan el enfoque más social y humano a sus políticas de selección.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos:

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **Paso 8 Decisión de contratar**

Paso 7 Descripción realista del puesto

Paso 6 Entrevista con el supervisor

Paso 5 Examen médico.

Paso 4 reposición de datos y referencias

Paso 3 Entrevistas de selección

Paso 2 Prueba de idoneidad

Paso 1 Recepción preliminar de solicitudes

Paso 1:

#### **4.1.1 Recepción Preliminar de Solicitudes**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

Paso 2:

#### **4.1.2 Pruebas de Idoneidad**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Validación de pruebas: Validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: demostración práctica y el racional.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer

Enfoque racional: se basa en el contenido y desarrollo de la prueba.

Estas pruebas deben ser confiables, y se entiende que la prueba tenga la características de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán resultados similares.

### **Diversos tipos de pruebas:**

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad y hay varios tipos.

- De conocimiento: Determinan información o conocimientos que el candidato posee.
- De desempeño: Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- De respuesta gráfica: Miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos

El especialista de RH debe tener en cuenta que no siempre puede aplicar todas las pruebas deseables. No es absolutamente necesario que siempre se siga el mismo orden en su aplicación. Tampoco es indispensable que se apliquen a alguien que obviamente no llena los requisitos para el puesto. Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente, solo constituyen una de las varias técnicas empleadas.

### **Paso 3:**

#### **4.1.3 Entrevista de Selección**

La entrevista consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **Tipos de entrevista:**

**Individual:** Estas se llevan a cabo entre un solo representante y el candidato.

**Grupo:** Consiste en reunir al solicitante con dos o mas entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas.

Tanto si se opta por una entrevista individual o en grupo existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista. Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser:

- Estructuradas.
- No estructuradas.
- Mixtas.
- Solución de problema.
- Provocación de tensión.

**No estructurada:** Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Este método carece de confiabilidad, debido a que cada solicitante responde preguntas diferentes.

**Estructurada:** Se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad pero es inflexible.

**Mixtas:** Incluye preguntas No estructuradas y estructuradas, proporciona una base informativa y da interés al proceso.

**Solución de problemas:** Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopte el solicitante.

**Provocación de Tensión.** La entrevista consta de una serie de preguntas hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N A.M.



que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

EVALUACION  
TERMINACION  
INTERCAMBIO DE INFORMACION  
CREACION DE AMBIENTE DE CONFIANZA  
PREPARACION DEL ENTREVISTADOR

El proceso de la entrevista:

Existen cinco etapas de una entrevista:

- Preparación del entrevistador
- Creación de un ambiente de confianza
- Intercambio de información
- Terminación y evaluación

Preparación del entrevistador.- Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés. La información recabada debe proporcionar datos sobre los intereses, actitudes y antecedentes del solicitante.

Hay una serie de temas perfectamente ajenos a la situación profesional y deben ser conscientemente evitados, por ejemplo la afiliación religiosa o las preferencias políticas.

Creación de un ambiente de confianza.- Corresponde al entrevistador esta tarea, tiene la obligación de representar a su organización. Iniciar con preguntas sencillas, evitar interrupciones telefónicas. Es importante la actitud, asentir con la cabeza, una actitud descansada, poco tensa y sonriente.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Intercambio de información.- El proceso de entrevista se basa en una conversación. establecer confianza y adquirir información. puede empezarse la entrevista preguntando al entrevistado si tiene alguna pregunta. Es importante evitar las preguntas vagas. abiertas.

Terminación.- Cuando el entrevistador considera que ya esta terminando su lista de preguntas o que el tiempo ha expirado. se procede a cerrar la sesión. puede resumirse los siguientes pasos del proceso de selección, ya sea comunicarse después telefónicamente o concertar una nueva cita.

Evaluación.- Inmediatamente después de concluida la evaluación. el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

### Errores del entrevistador:

Una entrevista puede ser débil por que no establece un clima de confianza. o por que omite preguntas clave. Existen diversas fuentes de errores. los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Existe incluso el peligro de guiar al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea resultando en una evaluación subjetiva y sin validez.

### Errores del entrevistado:

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras. hablar en exceso. jactarse de los logros del pasado. no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

### Paso 4:

#### 4.1.4 Verificación de Datos y Referencias.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra: dos. el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

Paso 5:

### **4.1.5 Examen Médico.**

Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud

Paso 6:

### **4.1.6 Entrevista con el supervisor**

Es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir. El supervisor es la persona mas idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos)

Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Paso 7:

### **4.1.7 Descripción realista del puesto**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es, prácticamente en todos los casos, negativo. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o con los instrumentos que se van a utilizar.

Paso 8.

### **4.1.8 Decisión de contratar.**

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Para mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. Este grupo es una inversión en tiempo y evaluaciones, y de ellos pueden surgir candidatos para otro puesto.

### **4.1.9 Resultados y Retroalimentación.**

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación.

### **RESUMEN**

El proceso de selección depende de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo.

Los desafíos esenciales que consisten en seleccionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa.

Durante el proceso de selección se somete a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial. Los pasos varían de una organización a otra y de una función vacante a otra. En general, el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, especialmente en los casos de puestos para trabajadores calificados o semicalificados y en entrevistas, para los puestos con orientación gerencial, o bien mezcla de ambas técnicas. La mayor parte de las organizaciones modernas recurren a referencias laborales y a exámenes médicos antes de decidir la contratación de un solicitante.

El futuro supervisor o gerente debe participar en el proceso de selección, generalmente mediante una entrevista con el candidato.

La práctica de proporcionar al solicitante una descripción realista de su puesto positivamente en la reducción de la tasa de rotación del personal.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



2 SELECCIÓN DE PERSONAL M.B. WERTHER, JR.,  
KEITH DAVIS

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo, ya que el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos.

### **4.2.1 Objetivos y Desafíos de la Selección de Personal**

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto, los planes de los recursos humanos a corto y largo plazos, y finalmente, los candidatos. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

### **4.2.2 Selección de Personal: Panorama General**

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **Selección interna**

La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor o incluso semanas. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto el proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante.

### **Razón de la selección**

La razón de la selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

$$\frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}} = \text{Razón de la selección}$$

### **El aspecto ético**

El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrara refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

### **Desafíos de la organización**

Como es obvio, la empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzaran mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

El interés de la empresa debe ser plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos mas significativos de su

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques mas sociales y humanos a sus politicas de selección.

### 4.2.3 Proceso de Selección.

#### PASO 1: Recepción Preliminar de Solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

Es frecuente que se presenten solicitantes " espontáneos "que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo .

Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

#### PASO 2 Pruebas de Idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos: otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

#### **Validación de pruebas**

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante.

El enfoque de demostración practica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. por lo general el enfoque de demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, por que elimina muchos elementos subjetivos.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Además de ser válidas las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán resultados similares.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Ahí mismo se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

### **Instrumentos para la administración de exámenes**

El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

### **Diversos tipos de pruebas**

#### **Psicológicas**

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, por que la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

#### **De conocimiento**

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determina información o conocimientos que posee el examinado.

#### **De desempeño**

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un pastel.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **De respuesta gráfica**

Las pruebas de respuesta gráfica, miden las respuestas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común.

### **Flexibilidad**

Incluso cuando se dispone de una batería de pruebas y resultados evidentemente la conveniencia de suministrarlas a los solicitantes de un puesto es importante mantener una actitud flexible.

### **PASO 3: ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

### **Tipos de entrevista**

Las entrevistas comúnmente se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Sin embargo, también se pueden realizar en grupo, ya sea reuniendo al solicitante con dos o más entrevistadores, o bien, a dos o más solicitantes con un solo entrevistador.

No estructuradas. Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una plática común.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Estructuradas. Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas.

Mixtas. En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permita las comparaciones entre candidatos; la no estructurada, añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

De solución de problemas. Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante.

De provocación de tensión. Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hecha en rápida sucesión y de manera poco amistosa.

### El proceso de la entrevista

Preparación del entrevistador. Requiere que se desarrollen preguntas específicas. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante. El entrevistador, además, debe lograr convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, así como explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Existe una serie de temas perfectamente ajenos a la situación profesional y que deben ser conscientemente evitados (religión, política, etc.).

Creación de un ambiente de confianza. Esta labor corresponde al entrevistador, ya que tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes (incluso en los que no sean contratados) una imagen agradable, humana, amistosa.

Intercambio de información. Se basa en una conversación a través de la cual se adquiere información sobre el solicitante.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Terminación. Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. A continuación el entrevistador puede resumir al candidato, los siguientes pasos del proceso.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

### **Errores del entrevistador**

- Efectos subjetivos
- Preguntas intencionadas
- Prejuicios personales
- Dominio de la entrevista

### **Errores del entrevistado**

- Intentar técnicas distractoras
- Hablar en exceso
- Jactarse de los logros del pasado
- No escuchar
- No estar debidamente preparado para la entrevista

### **PASO 4. VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS**

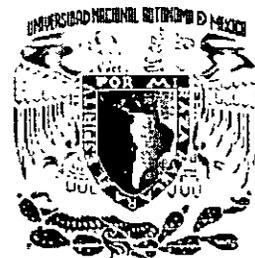
Para saber qué tipo de persona es el solicitante, si es confiable la información que proporciona, cómo se ha desenvuelto en trabajos anteriores y otras cuestiones similares, se recurre a la verificación de datos y a las referencias.

Las referencias personales son generalmente suministradas por los amigos y familiares del candidato. Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **PASO 5: EXAMEN MÉDICO**

Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a su salud.

### **PASO 6: ENTREVISTA CON EL Inmediato Superior.**

Con frecuencia, el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado son las personas más idóneas para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia pueden responder con mayor precisión a ciertas preguntas. Además, cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado, y aceptará su parte de responsabilidad si el candidato no es satisfactorio.

### **PASO 7: DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO**

Si el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado puede ser negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo. La tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

### **PASO 8: DECISIÓN DE CONTRATAR**

Señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De el grupo de las personas rechazadas puede surgir un candidato idóneo para otro puesto, y sus expedientes constituyen un valioso banco de recursos humanos potenciales. Todos los documentos del candidato aceptado deben conservarse para iniciar su expediente personal.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN.

El resultado final de la selección se traduce en el nuevo personal contratado. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación, etc.

### 4.3 SELECCIÓN R. WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE

Mientras el reclutamiento alienta a los individuos a buscar empleo en una compañía, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

#### 4.3.1 Factores ambientales que afectan el proceso de selección

Un proceso permanente de filtro estandarizado podría simplificar de gran manera el proceso de selección. Sin embargo, el desarrollo de un proceso de esta naturaleza no eliminaría las desviaciones para satisfacer las necesidades singulares de situaciones especiales.

#### Consideraciones legales

Es deseable que los gerentes de esta rama tengan un conocimiento extenso de los aspectos legales de la selección, lo que incluye la determinación de los criterios de selección que se deben evitar.

#### Velocidad en la toma de decisiones

El tiempo disponible para tomar una decisión de selección también puede tener un efecto importante sobre el proceso de selección. Sin

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



embargo, existen ocasiones en que la presión del negocio dictará que se hagan excepciones.

### **Jerarquía Organizacional**

Se suelen adoptar diferentes enfoques en la selección para llenar vacantes en los diferentes niveles de la organización.

Es muy probable que a un solicitante de puesto de oficinista se le aplique solo una prueba de procesamiento de palabras y quizás se tenía con el una corta entrevista de selección.

### **Grupo de Solicitantes**

El numero de solicitantes para un puesto específico también puede afectar el proceso de selección. Este puede ser verdaderamente colectivo solo si hay varios solicitantes capacitados para un empleo determinado. Sin embargo, pueden estar disponibles solo unos pocos solicitantes cuando se trata de habilidades de gran demanda.

### **Tipo de Organización**

El sector en la economía en el que se va a emplear a los individuos también puede afectar el proceso de selección. Un negocio en el sector privado esta orientado hacia la obtención de utilidades.

### **Periodo de prueba**

Muchas compañías utilizan un periodo de prueba que permite la evaluación de la capacidad del empleado, con base en su desempeño. Esto puede ser un sustituto para ciertas fases del proceso de selección o una verificación de la validez del proceso. El razonamiento es que, si un individuo puede desempeñar con éxito el trabajo durante el periodo de prueba, probablemente no sean necesarias las otras herramientas de selección.

#### **4.3.2 El Proceso de Selección.**

Suele comenzar con la entrevista preliminar, los solicitantes terminan la solicitud de empleo de la compañía. Luego pasan a través de una serie de pruebas de selección, la entrevista de selección y la

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua. Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



verificación de referencias y antecedentes. El solicitante que obtiene buenos resultados presenta un examen físico a cargo de la compañía. Si los resultados de este son satisfactorios, la compañía contrata al individuo.

### **ENTREVISTA PRELIMINAR**

El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a aquellos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. En esta etapa, el entrevistador formula unas cuantas preguntas directas.

### **REVISIÓN DE SOLICITUDES Y CURRÍCULA**

El empleado potencial llena una solicitud de empleo. El patrón entonces la evalúa para ver si hay un acoplamiento entre el individuo y el puesto. Una forma de solicitud bien diseñada y utilizada de manera correcta, puede ahorrar mucho tiempo porque incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado. Por estas razones, se puede utilizar una forma de solicitud con mayor efectividad que las curriculas para reducir docenas de solicitantes a unos cuantos candidatos.

### **ADMINISTRACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN**

Con frecuencia se utilizan las pruebas de selección para ayudar en la evaluación de las aptitudes y el potencial de éxito que pueda tener un solicitante. A pesar de no ser muy amplio el empleo de esta práctica legalmente dudosa, si indica que algunas organizaciones están muy concientes de la importancia de la selección de empleados y de la utilización de pruebas en este proceso.

#### **Ventajas de las pruebas de selección**

Las pruebas están sugiriendo de nuevo como herramienta de selección porque constituyen el medio más confiable y preciso para seleccionar candidatos entre un grupo de solicitantes.

#### **Las Desventajas de las Pruebas de Selección**

El desempeño en el trabajo está relacionado de manera directa con la capacidad y motivación que pueda tener un individuo para realizarlo.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Las pruebas de selección pueden predecir con claridad la habilidad de un solicitante para desempeñar el puesto, pero tienen menos éxito como indicación del grado hasta el cual el individuo deseara desempeñarlo

Características de las Pruebas de Selección. Diseñadas de Manera Correcta

Las pruebas de selección diseñadas de manera correcta están estandarizadas, son objetivas, se basan en normas sólidas, son confiables, y son validas.

- **Estandarización.**- Se refiere a la uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionados con la administración de pruebas.
- **Objetividad.**- Se logra en las pruebas cuando todas las personas que califican una prueba obtienen los mismos resultados.
- **Normas.**- Proporciona un marco de referencia para comparar el desempeño de un solicitante con el de otros.
- **Confiableidad.**- Es el grado en el cual una prueba de selección proporciona resultados consistentes.
- **Validez.**- Es el grado en que una prueba mide lo que se supone que debe medir. El requisito básico para una prueba de selección es que sea válida.

### Tipos de estudios y de validación

Se establecen tres enfoques que se pueden seguir para validar las pruebas de selección:

#### Validez Relacionada con el Criterio

Se determina al comparar las calificaciones de las pruebas de selección con algún aspecto del desempeño del puesto como lo determina. Existen dos formas básicas de validez relacionada con el criterio esencialmente al mismo tiempo: concurrente y predictiva. Con la **validez concurrente** se obtienen las calificaciones de las pruebas y

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



el dato del criterio esencialmente al mismo tiempo. La **validez predictiva** implica la administración de una prueba y posteriormente la obtención de la información del criterio.

### Validez de Contenido

Es un método de validación de la prueba por el cual una persona desempeña ciertas tareas que realmente exige el puesto o responda a una prueba de papel y lápiz que mide el conocimiento relevante del puesto.

### Validez Estructural

Es un método de validación de la prueba que determina si esta mide ciertas características o cualidades que son importantes en el desempeño del puesto.

### Calificaciones de corte

Es la calificación por debajo de la cual no se seleccionara a un solicitante. Varían con el tiempo porque están relacionadas directamente con el índice de selección.

### Tipos de pruebas de selección

#### Pruebas de Aptitud Cognitiva.

Miden la capacidad de un individuo para aprender, lo mismo que para desempeñar un puesto.

#### Pruebas de Habilidades psicomotrices.

Miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

### Pruebas de Conocimiento del Puesto

Están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que esta solicitando.

**Prueba de muestreo en el trabajo.** Exige que un solicitante desempeñe una tarea o una serie de tareas representativas del puesto.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



**Prueba de interés vocacional.** Indican la ocupación en la que esta mas interesada la persona y en que es mas probable que encuentre satisfacción.

**Prueba de personalidad.** Son herramientas de selección. las pruebas de personalidad no han sido tan útiles como otros tipos de pruebas.

**Pruebas Antidrogas.** Es donde es necesario afianzar la seguridad, estabilidad y productividad en el lugar de trabajo. También se les considera como una gran medida del uso de drogas y un medio para desalentarlo.

**Pruebas para el síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA).** Estos individuos quedan protegidos por la ley de rehabilitación vocacional, como por la Ley de Estadounidenses discapacitados.

### ENTREVISTA DE EMPLEO

Es una conversación orientada hacia la meta, en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información.

La entrevista de empleo es especialmente significativa porque se considera que los solicitantes que llegan a esta etapa son los candidatos mas prometedores. Donde han sobrevivido a la entrevista preliminar y han tenido calificaciones satisfactorias en las pruebas de selección. En este momento los candidatos pueden ser aptos, por lo menos en el papel. Sin embargo cada Gerente experimentado sabe que las apariencias pueden ser muy engañosas. Se necesita información adicional para indicar si el individuo esta dispuesto a trabajar y puede adaptarse a esa organización específica.

#### **Objetivo del entrevistador en la entrevista.**

- La creación de un ambiente apropiado.
- La obtención de información conductual, relacionada con el puesto del solicitante.
- Proporcionar información acerca del puesto y la compañía.
- La determinación del siguiente paso.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **Objetivos del entrevistado en la entrevista.**

- Ser escuchados y entendidos.
- Tener una amplia oportunidad para presentar sus calificaciones.
- Ser tratados con justicia y respeto.
- Reunir información acerca del puesto y la compañía.
- Forjarse una decisión informal respecto de la deseabilidad del puesto.

### **Contenido de la entrevista.**

- Logros Académicos
- Experiencia ocupacional - disposición para manejar responsabilidades.
- Cualidades personales.
- Habilidades interpersonales
- Orientación de la Carrera

### **Tipo de entrevistas.**

Entrevista no estructurada (no dirigida).- Se formulan preguntas indagatorias y de respuesta abierta. Este tipo de entrevista es amplia y estimula al solicitante a que lleve la mayor parte de la conversación.

Entrevista estructurada (dirigida o con patrón).- Consiste en una serie de preguntas relacionadas con el puesto que se formulan consistentemente a cada solicitante de un puesto específico. Incrementa la confiabilidad y precisión al reducir la subjetividad e inconsistencia de la entrevistas no estructuradas. Este tipo de entrevista suele contener 4 tipos de preguntas.

- 1.- Preguntas situacionales.
- 2.- Preguntas del conocimiento del puesto.
- 3.- Simulación de aspectos críticos del puesto.
- 4.- Preguntas de requerimientos del trabajador.

Entrevista de descripción del comportamiento.-Es una entrevista estructurada que utiliza preguntas destinadas a investigar el

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas. Evita omitir juicios acerca de la personalidad del solicitante y evita preguntas hipotéticas y auto evaluadoras.

### **Métodos de entrevista.**

- 1.-Entrevista Frente a Frente.
- 2.-Entrevista en Grupo.
- 3.-Entrevista Conjunta.
- 4.-Entrevista con tensión.

### **Planeación de la entrevista.**

Se debe elegir el lugar físico de la entrevista donde sea agradable como privado y garantizar un mínimo de interrupciones. El entrevistador debe familiarizarse con los antecedentes del solicitante. Después de haber hecho una lista con los requisitos del puesto, es útil tener una lista de verificación de la entrevista que incluya estas posibles actividades.

-Comparar la solicitud y el currículo del solicitante con los requerimientos del puesto.

-Desarrollar preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan.

Preparar un escenario paso a paso de cómo presentar el puesto, la compañía, la división y el departamento.

-Determinar como pedir muestras del comportamiento anterior del solicitante, no lo que pudiera ser el comportamiento futuro.

### **El entrevistador y el proceso de la entrevista.**

El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empata y la habilidad de escuchar y comunicarse con efectividad. Debe tener un conocimiento amplio de los requerimientos del puesto. Con el fin de generar el flujo de información necesaria, el entrevistador debe crear un clima que estimule al solicitante a hablar libremente.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **Problemas potenciales de la entrevista.**

- 1.- Preguntas indebidas.
- 2.-Juicios prematuros.
- 3.-Dominio del entrevistador.
- 4.-Preguntas inconsistentes.
- 5.-Tendencia Central.
- 6.- Efecto de halo.
- 7.-Efecto de Contraste.
- 8.-Prejuicios del entrevistador.
- 9.-Carencia de Capacitación.
- 10.-Muestra de Comportamiento.
- 11.-Comunicación no verbal.

### **Consecuencias típicas de procedimientos de trabajo**

**Procedimientos Tradicionales.**-Fijar expectativas iniciales demasiado altas para el puesto, se suele ver el puesto como atractivo, tasa elevada de aceptación de la oferta de trabajo, La experiencia en el trabajo no confirma las expectativas, Insatisfacción y la comprensión de que el puesto no se acopla con las necesidades, Bajo nivel de supervivencia en el puesto, insatisfacción deseos frecuentes de renuncia.

**Procedimientos Realistas.**- Fijar expectativas realistas para el puesto, El puesto puede o no ser atractivo, lo que depende de la necesidades del individuo, Algunos aceptan, otros rechazan la oferta de trabajo, La experiencia en el trabajo confirma las expectativas, Satisfacción la necesidades se acoplan con el puesto, Alto nivel de supervivencia en el puesto satisfacción, pocos deseos de renuncia.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES

#### Verificación de referencias personales

Puede proporcionar elementos de juicio adicionales a la información que entregó el solicitante y permitir la verificación de su precisión.

#### Investigación de antecedentes.

Busca principalmente datos a partir de las referencias que presentó el solicitante. lo que incluye a los patrones anteriores. La intensidad de la investigación de antecedentes depende del nivel de responsabilidad inherente a la vacante que se va a cubrir.

#### Negligencia en la contratación y retención de personal.

Se puede responsabilizar a un patrón de los actos ilegales de un empleado si no investiga de manera razonable los antecedentes de los solicitantes y luego nombra a personas potencialmente peligrosas en puestos donde puede ocasionar daños.

#### Pruebas en el detector de mentiras

Es el polígrafo el propósito es confirmar o refutar la información que contiene la solicitud de empleo.

### LA DECISIÓN DE SELECCIÓN.

Después de obtener y evaluar la información de los finalistas en un proceso de selección para un empleo. el gerente debe dar el paso mas importante : tomar la decisión de contratación.

### EXAMEN FÍSICO.

El propósito es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

### LA ACEPTACIÓN DE SOLICITANTES DE PUESTOS.

Se puede contratar al solicitante en el supuesto de que el examen físico no descubra algún problema que lo descalifique. La fecha de iniciación se basa normalmente en los deseos tanto de la compañía como del individuo.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua. Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### RECHAZO DE SOLICITANTES DE EMPLEO.

Se puede rechazar a los solicitantes durante cualquier fase del proceso de selección.

### **CAPITULO VII.- Evaluación del desempeño.**

La Evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de los empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo.

**\*Ayuda a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos.**

Los empleados siempre buscan una retroalimentación en base a su desempeño por lo que un desempeño bajo, casi siempre se entiende después de una sanción, pero un desempeño por encima de los estándares aunque debería, pocas veces es estimado o reconocido.

Mucha de la importancia de la evaluación del desempeño es que sirve además como un fiel canal de retroalimentación a lo que es el proceso de reclutamiento, selección y orientación, así como un buen factor de precisión para promociones internas.

#### 7.1 Estándares de Desempeño.

Constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas basados directamente del análisis de puestos, dependiendo de las responsabilidades y labores ahí listadas.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### 7.2 Responsables de la Evaluación del Desempeño

A cargo del departamento de recursos humanos, jefes inmediatos, autoevaluación, comisiones permanentes.

- \* Supervisor directo.
- \* Empleado directo.
- \* La comisión de evaluación del desempeño.

### 7.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño.

1.- Beneficios para el jefe. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados Proponer medidas de seguridad y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento. Comunicarse con los subordinados.

2. - Beneficios para el subordinado.

Conoce las reglas del juego. Conoce cuales son las expectativas del jefe. Sabe que disposiciones o medidas esta tomando el jefe. Adquiere condiciones para hacer auto evaluación y autocrítica.

3. - Beneficios para la empresa

Estar en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

### 7.4 La entrevista de la evaluación del desempeño.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son los siguientes:

1. - Condiciones de hacer mejor su trabajo.
2. - Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo esta desempeñando.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



3. - Discutir los dos –Empleado y superior- las medidas y los planes para desarrollar y utilizar las aptitudes del subordinado.
4. - Estimular relaciones personales más fuertes entre el superior y los subordinados.
5. - Eliminar o reducir disonancias, ansiedad, tensiones y dudas que surjen.

**Barreras:** Que perjudican el proceso de la evaluación del desempeño.

1. - Metodológicas.
2. - Conducta profesional.
3. - No definir claros los objetivos.
4. - No utilizar las técnicas adecuadas.

**Ventajas de la evaluación del desempeño.**

- Mejora del desempeño.
- Políticas de compensación.
- Decisiones de ubicación.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación de desarrollo de la carrera profesional.
- Imprecisión en la información.
- Errores en el sistema de puestos.
- Desafíos externos.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### 7.5 MÉTODOS PARA REDUCIR LA DISTORSIÓN

#### MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE

##### EL PASADO

Una de las ventajas de este sistema es la de tener información de acontecimientos ya ocurridos y poder medir dicho desempeño, el cual solo nos permite saber que fue lo que se hizo, donde hubo falta de capacitación.

##### 7.5.1 Técnicas de Evaluación

Las ventajas de este método son la economía, la facilidad de administración y la poca capacitación que requieran los evaluadores.

##### 7.5.2 Métodos de Selección Forzada.

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado.

##### 7.5.3 Método de Registro de Acontecimientos Críticos

Este método se basa en la elaboración de una bitácora con fechas y hechos. Este método es muy útil para dar retroalimentación al empleado, así mismo reduce el efecto de la distorsión de la memoria de los acontecimientos recientes.

##### 7.5.4 Escala de Calificación Conductual.

Este sistema utiliza la comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

##### 7.5.5. Métodos de Evaluación en Grupos.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupo son el de categorización, el cual lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor aunque este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### 7.5.6 Método de Comparación por Parejas

En este método el evaluador debe comparar al empleado contra todos los que están evaluando en el mismo grupo.

### 7.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

#### 7.6.1 Auto evaluaciones.

Su objetivo es aumentar el desarrollo individual.

#### 7.6.2 Administración por Objetivos.

Consiste en que el supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseables y mensurables. Los empleados pueden estar mas motivados al lograr sus objetivos por haber participado en su formación.

#### 7.6.3 Evaluaciones Psicológicas.

Consisten en entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos y pláticas con los supervisores.

#### 7.6.4 Métodos de los Centros de Evaluación.

Los empleados, usualmente de nivel gerencial que muestran potencial de desarrollo a futuro son llevados a centros especializados y se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, etc.

### IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

**CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES.** Los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y objetivo que se plantea.

**ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN.** Son sesiones de verificación de desempeño que proporciona a los empleados, retroalimentación sobre información del pasado y potencial a futuro.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### "VALUACION DE PUESTOS"

Entre otros métodos de Valuación de Puestos encontramos los siguientes:

### **MÉTODO HAY DE PERFILES Y ESCALAS**

#### CARACTERISTICAS DEL METODO HAY

- Compara contenido de puestos, no títulos (responsabilidad).
- Se valúa el puesto, no la persona que lo ocupa.
- Los puestos se valúan "AQUÍ Y AHORA". Desempeño medio.
- Los puestos se ubican dentro de una organización concreta.
- Para valuar se utilizan "factores comunes". (factores HAY del puesto).

#### FACTORES COMUNES

- RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS
- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- HABILIDADES

#### PROCESO DE VALUACION

- La base de proceso de valuación es la comparación de puestos entre sí.
- Solamente podemos apreciar diferencias CUANTITATIVAS entre dos puestos cuando el contenido de uno de ellos sea a

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



menos un 15% superior al otro (concepto M.I.P.= mínimo incremento perceptible).

- El método HAY es un método de consenso (organización y reglas de juego).
- Es un proceso es cascada que arranca en la cúspide de la organización.

### **7.6.5 Método de Alineamiento:**

Es un procedimiento muy simple, se basa en una estimación Subjetiva o de sentido Común, respecto a la importancia que en términos generales suele concedérsele a cada puesto. Puede incluso funcionar sin la necesidad de reunir un comité.

#### **Procedimiento:**

1. Se harán juegos de tarjetas (tantos como miembros tenga el comité), en las que se anotarán simplemente los puestos que se van a valorar.
2. Se diseñan formas para el uso de cada comité.
3. Se entregarán las tarjetas procurando que no tengan un orden similar, deben disponerse al azar.
4. Se solicitará a cada miembro del comité que ordene las tarjetas en la forma que considere corresponda a la importancia de los puestos, distinguiendo el más importante e interpolando las demás.
5. Una vez hecho lo anterior, se pedirá que anoten en la columna del esqueleto que les corresponda, el número de orden que hayan dado a cada puesto, y que repitan tal anotación en las hojas de sus compañeros.
6. Se sumarán los valores horizontales consignados y se anotarán en la penúltima columna.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



7. Se dividirán tales valores entre los números de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio, que se consignará en la última columna.
8. Se aclararán aquellos casos que puedan tener un valor igual.
9. Se ordenarán los puestos por su número progresivo.
10. Se autorizarán los ajustes de salarios correspondientes, ya sea por medio de cuadros o métodos estadísticos.

### **7.6.6 Método de escalas o grados predeterminados:**

Es un método que consiste en:

- a. Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- b. Elaborar una definición por cada una de ellas.
- c. Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Los Comités, los análisis y los puestos- tipo, se utilizarán y manejarán, igual que en la forma específica en el método de alineamiento.

### **Procedimiento:**

1. Deben agruparse las tareas en categorías muy generales y amplias, con base en la ocupación: de oficinas, de taller, de ventas, de dirección, etc.
2. De acuerdo con lo anterior, deberá de fijarse el número de grados que se juzgue conveniente. Esto se hace sin ninguna base técnica, sino simplemente a juicio de quienes intervienen en el comité de valuación.
3. Enseguida se formularán las definiciones que aclaren de manera lo más precisa posible, lo que se quiera entender por cada rango o jerarquía.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



4. Para complementar y acorar lo anterior, se establecerán ejemplos de puestos que deben de quedar comprendidas en cada grupo.
5. Se procederá a comparar cada uno de los puestos que hemos de valorar, con las definiciones preestablecidos, decidiendo en cada caso, el grupo en que se habrá de considerar.
6. Cada miembro del comité, procederá a hacer una lista de los puestos que según él, deben quedar comprendidos en cada grado.
7. Comparando cada lista con las demás, se procederá a discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llega a un completo acuerdo.
8. Una vez que el criterio de los integrantes del comité sea unánime, se procederá, dentro d cada grupo, a hacer una jerarquización de los puestos, según el método a alineamiento.
9. Finalmente se formulará una tabla consignando allí todos los puestos valuados, por orden de importancia y anotando al margen los sueldos que se pagan para proceder a ajustarlos en caso necesario.

### **7.6.7 Método de comparación de Factores.**

Este método de valoración, fue ideado por Eugene H. Bengé en 1926, constituyendo ya una verdadera técnica para la correcta valuación de los puestos.

El conjunto de procedimientos, se reduce a tres pasos:

1. La ordenación de los puestos típicos en función de las diversas características generales, denominadas comúnmente "factores".
2. La asignación de un valor monetario ( no siempre de tal índole, puede ser también por puntos), a cada uno de los dichos factores.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



3. La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

### **Procedimiento.**

1. Nombramiento de un comité.
2. Determinación de los puestos típicos.
3. Definición de los factores que hayan de utilizar.
4. Ordenación de los puestos típicos en función de cada factor.
5. Registro de las series así formadas.
6. Prorrato del salario de cada puesto, entre los distintos factores elegidos, en relación a su importancia.
7. Registro de las series obtenidas en el prorrato de salarios, por su orden de importancia.
8. Comparación de las jerarquizaciones obtenidas en los números 5 y 7.
9. Fijación de la escala de valuación.
10. Valuación de los puestos restantes (obviamente de los que no fueron tomados como puestos típicos).

### **7.6.8 Encuesta Regional de Salarios.**

Consiste en recabar la información respecto a los salarios y, manejándola estadísticamente, obtener una línea de tendencia, semejante a la formulada con nuestros datos particulares y, por una simple comparación directa de las gráficas así obtenidas, proceder a realizar los ajustes en nuestras escalas definitiva

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



# Formato de Análisis y Descripción de Puestos

## ANÁLISIS DE PUESTO

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1 Nombre del puesto \_\_\_\_\_

2 Departamento al que pertenece \_\_\_\_\_

3 Jefe inmediato \_\_\_\_\_

Reporta además a

\_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

4 Puestos bajo su cargo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 Contactos permanentes

Dentro del instituto

\_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_



# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U N.A.M.

\_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

Fuera del Instituto

\_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

6 Jornada normal de trabajo \_\_\_\_\_

Jornada especial \_\_\_\_\_

### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(No llenar)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Diplomado en  
Alta Dirección*

**MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M



**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

Actividades diarias y/o constantes

---

---

---

---

---

---

---

---

Actividades periódicas

---

---

---

---

---

---

---

---

Actividades eventuales

---

---

---

---

---

---

---

---

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### Habilidad

a) Nivel de escolaridad

Primaria  Secundaria  Preparatoria  Carrera corta  Carrera Profesional

Otra Especifique \_\_\_\_\_

b) Conocimientos necesarios

Leer y escribir

Mecanografía

Contabilidad

Manejar paquetes computacionales. Especifique \_\_\_\_\_

Idiomas. Especifique \_\_\_\_\_

Otros conocimientos. Especifique \_\_\_\_\_

c) Experiencia necesaria

Ninguna  3 meses  6 meses  1 año  2 años  3 años en adelante

d) Capacitación que requiere

No requiere

Solo al inicio de su trabajo

Periódicamente. Cada cuando \_\_\_\_\_

Esporádicamente. Cada cuando \_\_\_\_\_

Constantemente. Cada cuando \_\_\_\_\_

e) Iniciativa

Debe cumplir ordenes

Toma decisiones sobre el trabajo propio

Toma decisiones sobre su trabajo y el trabajo de otros

*Esfuerzo físico*

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



- ( ) Cargar cosas. Especifique cuales \_\_\_\_\_
- ( ) Bajar y subir escaleras constantemente
- ( ) Estar caminando de un lado para otro
- ( ) Permanecer en la misma postura durante mucho tiempo

### Responsabilidad

- ( ) Dirección de personas
- ( ) Manejo de dinero. Especifique \_\_\_\_\_
- ( ) Equipo. Especifique \_\_\_\_\_
- ( ) Materiales. Especifique \_\_\_\_\_
- ( ) Trámites y/o procesos. Cuales \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- ( ) Envío y recepción. Especifique \_\_\_\_\_

### Condiciones de trabajo

A. Lugar de trabajo

- ( ) Dentro del Instituto
- ( ) Fuera del Instituto. Especifique \_\_\_\_\_
- ( ) Ambos

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

---

---

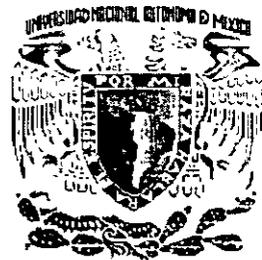
---

---

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS, PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

1. ¿Cuenta la Empresa con un Análisis de Puestos?
2. ¿Se incluye a todos los Puestos de la Organización?
3. ¿Cuál es la importancia del Análisis de Puestos?
4. ¿Quién es el responsable de administrar la función de Análisis y Descripción de Puestos?
5. ¿Cuenta la Empresa con Descripciones de Puestos?
6. ¿Existe en la Empresa una Planeación de Recursos Humanos?
7. ¿En qué consiste?
8. ¿En qué medida se cumple?
9. ¿Qué Técnicas se utilizan para pronosticar la Demanda de Recursos Humanos?
10. ¿Cuenta la Empresa con un Inventario de Recursos Humanos?
11. ¿Existe un Cuadro de Sustitución Potencial para el Personal de la Organización donde se especifiquen los mejores Candidatos a ocupar los Puestos?
12. ¿Cuál es el Proceso de Reclutamiento de Personal?
13. ¿Qué Métodos de Reclutamiento utilizan?
14. ¿Se utiliza el Reclutamiento Externo e Interno y en qué casos?
15. ¿Cuál da mejor resultado?
16. ¿Quién es el Responsable de administrar las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal?

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



17. ¿Cuenta con una Forma de Solicitud de Empleo propia la Empresa?
18. ¿Describa el Proceso que se utiliza para la Selección de Personal?
19. ¿Qué tipo de Entrevista de Selección utiliza?
20. ¿Qué Procedimiento utiliza para la Verificación de Referencias?
21. ¿En qué situaciones se utiliza la Entrevista Profunda?
22. ¿Qué tipo de Exámenes se aplican?
23. ¿Se llevan a cabo Exámenes Médicos?
24. ¿Cuál es el Procedimiento que se sigue cuando el candidato no es aceptado?
25. ¿Cuál es la base para tomar la decisión de contratar a un Candidato?
26. Cuando acuden a medios de reclutamiento, cuáles eligen y porqué?

### **Cuestionario de Capacitación y Desarrollo.**

1. ¿ Que métodos se utilizan para hacer la detección de necesidades de capacitación?
2. ¿ Quien es el encargado de llevar a cabo esta detección?
3. ¿ Con que frecuencia se realiza esta detección?
4. ¿ Existe algún parámetro que indique la necesidad de capacitación?
5. ¿ En base a que se realizan los programas de capacitación?
6. ¿ Que objetivos persiguen los programas de capacitación en la empresa?
7. ¿ Son alcanzables y medibles? Por qué?

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



8. ¿ Que tipo de capacitación ofrece la empresa y a quien esta dirigida?
9. ¿ Cuales son los cursos de capacitación que se ofrecen con mayor frecuencia? y por qué?
10. ¿ En cuales se tiene mayor asistencia y por qué?
11. ¿ Existe una comisión mixta de capacitación y desarrollo de personal?
12. ¿ Trabajan en conjunto, patrón y trabajadores, en la elaboración de los programas de capacitación? Por qué?
13. ¿ Son elaborados y revisados estos programas conforme a los requisitos de la STPS?
14. ¿ Quien imparte los programas de capacitación?
15. ¿ Son instructores internos o externos? Por qué?
16. ¿ Que tipo de evaluación y seguimiento se realiza de los programas impartidos?
17. ¿ Se les proporciona retroalimentación a empleados e instructores de los programas de capacitación impartidos?
18. ¿De qué tipo?

### **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

En este subsistema, el Hospital tiene la capacidad de realizar el **reclutamiento**, sin embargo, como es una Institución que depende de Servicios de Salud de Chihuahua, debe cumplir con los requisitos del proceso de selección y ellos determinan los candidatos a ocupar el puesto vacante o de nueva creación.

Cuando se presenta la vacante en el Hospital, el Departamento de Administración se encarga de realizar el **reclutamiento por los medios y fuentes** ya conocidos como es la radio o el periódico local cuando el personal requerido no es correspondiente al área médica, en

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



caso de serlo, el Director Médico tiene la facultad de decidir sobre aquellos candidatos que si podrian considerarse candidatos serios para ocupar la vacante debido a que la localidad es muy pequeña, las características de este tipo de personal se conoce con relativa facilidad.

Cuando ya se tienen todos los candidatos reunidos y toda la información necesaria sobre ellos, generalmente llega una comisión del Departamento de Recursos Humanos de Servicios de Salud al Hospital Integral y aplican los exámenes psicométricos y de conocimientos así como las entrevistas a todos los candidatos. La información reunida es trasladada a la Ciudad de Chihuahua para ser procesada y analizada y en un plazo de 15 días aproximadamente, envían la información de los exámenes y el dictamen sobre las personas que son aptas para contratarse.

Con la información obtenida, el Director Administrativo y el Director Médico se dan a la tarea de decidir cual de los candidatos es el ideal para ocupar la vacante, se comienza a pedir las referencias de los candidatos seleccionados y en base a esas referencias se toma una decisión final: se procede luego a firmar un contrato a "prueba" por 30 días para conocer si el candidato se desempeñara satisfactoriamente, en caso afirmativo se procede a elaborar el contrato definitivo o de planta, el salario queda sujeto al tabulador del Departamento de Recursos Humanos de Servicios de Salud de Chihuahua. **Una vez realizada la contratación, se le proporciona una inducción y orientación** que hasta el momento carece de programa y folletos que faciliten tal proceso, por lo que prácticamente el nuevo empleado comienza su labor de inmediato en el área de trabajo asignada.

Se supervisa, se evalúa y controla para poder llevar a cabo la retroalimentación necesaria.

### **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

En esta área, aunque el Hospital tiene como objetivo principal el proporcionar una capacitación continua a todo su personal, tanto para el área médica como para el área administrativa, sin embargo, el

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



departamento encargado **no cuenta con un programa formal y definido** para llevar a cabo esta actividad.

El hospital cuenta con los cursos de actualización que proporciona el Departamento de Recursos Humanos de Servicios de Salud para el aspecto médico en lo concerniente a procedimientos quirúrgicos, nuevos medicamentos, tratamientos, etc. Para el área de enfermería los Servicios de Salud proporcionan asesoría en aspectos de manejo de pacientes, técnicas quirúrgicas, suministros de medicamentos, etc.

En el área administrativa, es necesario capacitar al personal en el manejo de estadísticas médicas, en el servicio al paciente, en el control de medicamentos y materiales de curación, en el control de los recursos financieros, etc.

## **PROPUESTAS**

**Reclutamiento y Selección** Se propone seguir con el mismo parámetro administrativo, es decir, el reclutamiento se realiza en esta ciudad con candidatos locales y los exámenes de selección y la decisión final son realizados en la ciudad de Chihuahua a través del departamento de Recursos Humanos de Servicios de Salud de Chihuahua.

Se conviene que este procedimiento es el adecuado, ya que le proporciona transparencia al proceso y evita el contratar a personas por medio de recomendaciones u otros vicios en el proceso de Selección.

**Capacitación y Desarrollo.** Implementar un programa formal de capacitación en cual se integren los cursos relacionados con las necesidades detectadas a través de los cuestionarios u de la observación, a impartir en un periodo de tiempo (aproximadamente 1 año), tanto para el personal médico como para el personal administrativo, que el programa se registre conforme se estipula en la Ley Federal del Trabajo en la Junta Local de Trabajo y no depender únicamente del Departamento de Recursos Humanos de Servicios de Salud.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Así mismo, se sugiere a cabo una planeación de seminarios y cursos de actualización tanto para el área medica como para el área administrativa y se pueda programar el personal que asistirá a dichos eventos.

## **Dinámica de Entrevista**

Para llevar a cabo la Dinámica de la Entrevista, se requiere :

Una persona que funja como **entrevistador**, otra como **entrevistado Ideal** y por último el **entrevistado Negativo**. Cada una se preparará acerca de su papel a dramatizar, poniéndose de acuerdo de que empresa es y que puesto es el vacante.

El **entrevistador**, planeará la estructura de la entrevista (estructurada, No estructurada o Mixta de acuerdo a las necesidades de la vacante), estudiará el curriculum y Solicitud del candidato, así como el lugar, programación de tiempos y le solicitará a los entrevistados su curriculums y solicitud.

El **entrevistado Ideal**: Se preparará desde su apariencia personal, investigará sobre la empresa y puesto solicitado en el marco teórico está la guía para su preparación, se presentará a la entrevista puntualmente 15 min. Antes de la hora fijada, etc.

El **entrevistado Negativo**: Igualmente se preparará en todos los aspectos que al incurrir en ellos estará garantizando el que no sea contratado desde su presentación, sus respuestas, apariencia física, comportamiento, etc.

Las Entrevistas se llevarán a cabo en circuito cerrado de Televisión, con el fin de obtener una retroalimentación de los distintos papEles representados y observar su actuación y retroalimentarse.

El resto del **grupo participa observando** las dramatizaciones y hace sus observaciones para retroalimentar a los que están representando su papel.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



El maestro evaluará y retroalimentará a cada uno de los actores de la entrevista, con el fin de dejar claro la importancia de llevar a cabo la entrevista lo mejor preparada posible y lograr así en la vida real contratar al candidato idóneo a cubrir la vacante. El entrevistador necesariamente deberá estar bien preparado y los candidatos deberán ir con el fin de lograr ser contratados.

Es muy importante que el entrevistador cumpla con el ciclo de la entrevista:

**Raport, Cima y Cierre** e indique al entrevistado en que fase del proceso de Selección se encuentra y si continúa en el mismo o por el contrario si con alguno de los filtros utilizados determina el entrevistador que no es apto, igualmente comunicárselo.

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



**Cuadro Comparativo de Reclutamiento y Selección.**

	WERTHER	DESSLER	LLOYD
<b>CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO</b>	Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización	No lo define en detalle.	Búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que puede elegirse candidatos calificados para los puestos ofertados
<b>FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERSONAL</b>	No lo aplica de forma genérica y lo refiere a un caso especial llamándolo <b>sumario de reemplazo para un puesto gerencial de alta jerarquía.</b> ( ver anexo pág. 140 del autor )	Lo denomina <b>forma para aviso de vacantes;</b> reclutamiento interno.  ( ver anexo pág 118 del autor )	Formulario de <b>solicitud de personal.</b> ( ver anexo pág. 150 del autor )
<b>MÉTODO DE RECLUTAMIENTO</b>	Lo denomina canales de reclutamiento interno y externo.	Fuentes internas de candidatos.  Predicción. Suministro de candidatos externos.	Fuentes internas y externas.

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



<b>FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO</b>	<p>Datos personales, empleo solicitado; formación académica y preparación laboral; antecedentes laborales; afiliaciones, distinciones y pasatiempos; referencias; firma</p> <p>( ver anexo pág. 169 y 170 del autor ).</p>	<p>Información personal; escolaridad; actividades y logros académicos y profesionales; aptitudes, persona a quien avisar en casos de emergencia; historia de empleo; misceláneos; declaración de veracidad. ( ver anexo pág. 145 y 146 del autor )</p>	<p>Habla implícitamente de la solicitud y explícitamente de la necesidad de redactar un adecuado currículo vitae.</p>
---------------------------------------	--	--	---

	CHIAVENATO	HERNÁNDEZ	REYES
<b>CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO</b>	Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos.	No lo define en detalle.	Hace de una "persona extraña", un candidato.
<b>FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERSONAL</b>	Lo denomina <b>solicitud de empleado</b>  ( Ver anexo pag. 219 del autor)	No lo menciona.	No lo menciona.
<b>MÉTODO DE RECLUTAMIENTO</b>	Internos y externos	No lo menciona.	Fuentes de abastecimiento.

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO	No incluye formato.	No incluye formato.	No incluye formato.
	WERTHER	DESSLER	LLOYD
CONCEPTO DE SELECCIÓN	Serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.	Encontrada la persona correcta para el puesto indicado y contrataría.	Proceso de elección, entre los candidatos disponibles, de las personas que tienen mas probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.
PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	Recepción preliminar de la solicitud, pruebas de idoneidad; entrevistas de selección; verificación de datos y referencias; examen médico; entrevista con el supervisor, descripción realista del puesto; decisión de contratar.	No es explícito; pero se deduce de su lectura lo siguiente: aplicación de pruebas; validación, contratar	Comprobación y cribado de los formularios de solicitud; entrevista preliminar; pruebas relacionadas con el empleo; entrevista de diagnóstico; comprobación previa al empleo; examen médico; decisión final.
PROCESO DE LA ENTREVISTA (PASOS)	Preparación de la entrevista; creación de un ambiente de confianza (rapport), intercambio de información, terminación, evaluación.	Planificación; crear ambiente de confianza; preguntas; cierre; revisión.	Planificar; intimidad y confort; obtener información; registro; evaluar.

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



	CHIAVENATO	HERNÁNDEZ	REYES
<b>CONCEPTO DE SELECCIÓN</b>	Escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo y desempeñarlo bien. ( ver anexo de la ficha profesiográfica )	Filtrar y dejar pasar a aquellos que reúnen los requisitos del puesto.	Uso de conjuntos de medios técnicos para encontrar el hombre adecuado para el puesto adecuado.
<b>PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b>	Recepción preliminar de candidatos; entrevista de clasificación; aplicación de pruebas de conocimientos; entrevista de selección; aplicación de pruebas psicométricas; aplicación de pruebas de personalidad; entrevista de selección con el gerente; aplicación de técnicas de simulación; decisión final de admisión.	No los menciona.	Hoja de solicitud; entrevista; pruebas psicotécnicas y/o prácticas; investigaciones; examen médico.
<b>PROCESO DE LA ENTREVISTA (PASOS)</b>	Entrenamiento de los entrevistadores; construcción del proceso; desarrollo; terminación; evaluación del candidato.	No los menciona.	Recepción amable; sencillez y cordialidad; entrevistar; observar; cerrarla; resumen.

### GUIA PARA UNA ENTREVISTA DE EMPLEO MAS EFECTIVA

- Preparativos
- Proyectar una buena imagen

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



- Planteando y contestando preguntas
- Comportamiento
- Aprendiendo de una entrevista

### **PREPARATIVOS**

Antes de acudir a una entrevista debe recabar la información necesaria para la misma. Desde el tiempo suficiente para reunir dichos datos, los cuales son los siguientes.

#### *1. Historia de trabajo.*

- Nombre y domicilio de los lugares donde anteriormente estuvo empleado.
- El periodo que permaneció en cada empleo.
- El tipo de actividades que realizó en cada trabajo.
- Motivo o razón por la que dejó cada empleo.

#### *1. Estudio realizados.*

- Nombre y domicilio de cada escuela a la que asistió.
- Período que cubrió cada uno de los niveles académicos.

#### *1. Referencias.*

- Nombre, domicilio y teléfono de tres personas adultas que no tengan parentesco con usted.
- Lugar donde trabajan y el puesto que ocupan.

### **PROYECTAR UNA BUENA IMAGEN**

Nunca menosprecie la importancia que tiene el proyectar una buena imagen, por lo que la persona que acude a una entrevista de trabajo, debe presentarse de una manera apropiada y de acuerdo al puesto que solicita.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Algunos puntos importantes para proyectar una buena imagen, son los siguientes:

- Acudir solo a la entrevista
- Presentarse quince minutos antes de la hora fijada para la entrevista.
- Dar su nombre y explicar el motivo de su visita.
- Antes de presentarse en la empresa, debe investigar algo acerca de la misma

Actitudes que nunca debe tomar, al estar frente al reclutador:

- No haga mención del sueldo, hasta que el entrevistador toque el tema.
- Una vez que se haya mencionado, tenga confianza en pedir mas detalles, acerca del sueldo y las prestaciones que ofrece la compañía.
- No haga criticas de sus jefes anteriores.
- No discuta problemas personales.

### **PLANTEANDO Y CONSTESTANDO UNAS PREGUNTAS**

Planteamiento de preguntas.

- Manténgase en el tema.
- Sea exacto y honesto
- Mencione sus logros.

*No haga lo siguiente*

- Comentarios negativos.
- Auto elogiarse
- Hablar mucho tratando de ser agradable.
- Dar pie a que el entrevistador force sus respuestas.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Demuestre interés haciendo preguntas apropiadas como las siguientes:

- Es un puesto de nueva creación?
- Existen otras responsabilidades en este puesto, además de las que usted ya mencionó?

### **COMPORTAMIENTO.**

Piense en una entrevista como en una oportunidad y no como una difícil prueba.

- Salude con un apretón de mano firme.
- Hable con entusiasmo y seguridad.
- Espere a que lo inviten a sentarse antes de hacerlo.
- Sea atento y cortés.
- Vea directamente a la persona que lo entrevista.
- Conserve una buena postura.
- Compórtese como invitado.

*Evite lo siguiente:*

- Fumar aunque el entrevistador lo sugiera.
- Mostrar impaciencia
- Mascar chicle
- Sentarse descuidadamente
- Ser demasiado modesto
-

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **APRENDIENDO DE UNA ENTREVISTA**

Se puede aprender las técnicas de una entrevista, teniendo presentes las experiencias anteriores.

Cada vez que sea entrevistado va a oír las mismas preguntas generales, con respecto a sus antecedentes y experiencias, por lo que usted puede desarrollar respuestas claras y completas, para usarlas en cada entrevista.

Si usted es una persona tímida, puede ensayar las técnicas de una entrevista entre sus familiares y amigos.

No se desanime si su entrevista no tiene el éxito que usted hubiera deseado.

### **PREGUNTAS MODELO EN UNA ENTREVISTA DE EMPLEO**

1. ¿Qué aspectos específicos de su preparación cree usted que le ayudarán a realizar este trabajo?
2. El entrevistador le informa sobre algunas tareas que requiere el puesto.
3. ¿Qué otras actividades en las que usted ha participado le ayudaran a la mejor realización de este trabajo?
4. ¿Por qué solicita el puesto?
5. ¿Qué es lo que mas le ha gustado de sus trabajos anteriores?
6. ¿Qué es lo menos que le ha gustado de sus trabajos anteriores?
7. ¿Cree usted que se le presentarán algunas dificultades para realizar este trabajo?
8. ¿Por qué cree usted que debo darle este trabajo?
9. ¿Por qué dejó o piensa dejar el trabajo?

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



10. ¿Qué información adicional podría proporcionarme sobre sus habilidades?
11. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a corto y largo plazo?
12. ¿Por qué ha establecido dichos objetivos y en que forma piensa que los va a lograr?
13. ¿Cuáles son los incentivos o recompensas más importantes en la realización de su carrera o trabajo?
14. ¿Qué es más importante para usted, el salario el tipo de actividades que tenga que realizar dentro de su trabajo?
15. ¿Cuáles son sus principales habilidades y fallas?
16. ¿En qué forma cree usted que pueda contribuir en nuestra compañía?
17. ¿Mencione dos o tres logros que le hayan proporcionado satisfacción?
18. ¿Cómo trabaja bajo presión?
19. ¿Qué sabe usted de nuestra compañía?
20. Mencione dos o tres factores que sean los más importantes en su trabajo.
21. ¿Cuál es el problema más grande con el que se ha enfrentado y como lo ha solucionado.
22. ¿Qué ha aprendido de sus errores?

### **FACTORES NEGATIVOS QUE PODRÍAN CONDUCIR AL RECHAZO DE SU SOLICITUD DE EMPLEO**

1. Apariencia personal descuidada.
2. Actitudes autoritarias, súper agresivo, engreído, complejo de superioridad "Sabelotodo".

*Diplomado en  
Alta Dirección*

**MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



25. No le interesa permanecer por mucho tiempo durante la empresa.
26. Poco sentido del humor.
27. Desconocimiento de su campo de especialización.
28. Sus decisiones están sujetas al criterio de sus padres.
29. No demuestra interés por la empresa.
30. Hace demasiado énfasis para dar a conocer a las personas importantes con quien está relacionado.
31. Desgano o desagrado cuando se le envía a otro departamento o lugar de la empresa.
32. Cínico.
33. Falta de principios morales.
34. Perezoso.
35. Intolerante y prejuicioso
36. Intereses limitados.
37. Mal manejo de finanzas personales.
38. Poco interés en las actividades de la comunidad.
39. Incapaz de aceptar la crítica.
40. Menosprecio hacia el valor de la experiencia.
41. Ideas radicales.
42. Impuntual.
43. Desconocimiento previo de la existencia de la compañía.
44. No agradece las atenciones o el tiempo empleado por el entrevistador en atenderle.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



45. No demuestre interés en las actividades que desempeñaría.

46. Respuestas poco precisas

### **CURRICULUM VITAE O RESUMEN**

#### **I.- Características de su currículo vital o resumen:**

Enfatice sus puntos fuertes.

Sea conciso.

No proporcione algún dato falso.

Destaque toda la información relacionada con su objetivo de empleo.

#### **II.- Información que debe incluir:**

##### **A) Datos personales.**

1.- Nombre

2.- Domicilio completo.

3.- Teléfono

4.- Estado civil.

5 - Fecha de nacimiento

##### **B) Puesto solicitado**

##### **C) Experiencia en el trabajo.**

1.- Nombre y domicilio de la compañía.

2.- Puestos desempeñados.

3.- Duración del empleo

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



4.- Presente una relación de las actividades realizadas, principalmente las relacionadas con el puesto que aspira, (a esto se llama "destacar sus puntos fuertes.")

D) Formación académica.

1.- Nombre y domicilio de las instituciones a la que haya asistido.

2.- Período que comprendió cada uno de los niveles escolares.

3.- Escolaridad alcanzada en cada una de las instituciones.

4.-Mencionar los cursos que haya llevado y que estén relacionados con su objetivo.

5.- Distinciones y honores recibidos, como becas, puestos honoríficos, etc.

E) Referencias.

1.- Nombre completo, domicilio y teléfono de tres personas que lo conozcan ampliamente y dispuesto a dar referencias de usted.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **"PALABRAS DE ACCIÓN QUE SE DEBEN INCLUIR EN EL RESUMEN O CURRICULUM VITAE"**

Aumentar ganancia	Diseñar	Lograr
Administrar	Ejecutar	Llevar a cabo
Ampliar	Entrenar	Manejar
Analizar	Equipar	Mejorar
Completar	Escribir	Negociar
Conducir	Establecer	Organizar
Concluir	Estudiar	Planear
Controlar	Extender	Producir
Coordinar	Grabar	Realizar
Crear	Guiar	Reducir gastos
Desarrollar	Iniciar	Supervizar
Dirigir	Investigar	Vender

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **UNA CARTA SOLICITUD DEBE INCLUIR:**

1. El puesto que se está solicitando
2. La razón por la que se está solicitando es puesto en particular
3. Una descripción de sus principales aptitudes.
4. Referencia al destinatario del currículo vital que se adjunta.
5. Solicitar información sobre el siguiente paso, en el procedimiento interno de la empresa, para solicitar empleo.

## **"Assessment Center"**

Administración de Recursos Humanos

### **I. Introducción**

El Assessment Center (AC) se refiere a un modelo de evaluación aptitudinal y actitudinal que se podría definir como innovador, sofisticado y sobre todo objetivo.

El proceso de evaluación, a diferencia de los tests psicotécnicos clásicos, simula situaciones de trabajo cotidianas que permiten a los valoradores conocer el rendimiento potencial de los candidatos.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Su origen se remonta a los años 50 cuando la empresa americana AT&T destinó un edificio suyo únicamente para hacer procesos de evaluación.

Desde entonces esta metodología ha evolucionado considerablemente y hoy en día ha logrado dotarse de un procedimiento estandar aplicable en cualquier país y cultura

### **II. ¿Para qué sirve el AC?**

Los AC tienen muchas finalidades. La principal es sin duda evaluar (o valorar) ciertos aspectos personales de los trabajadores. Una vez hecho ésto, a los resultados se les puede dar la utilidad que se considere conveniente: simple selección de personal, rotación, promoción, descubrir necesidades de formación, evaluación del desempeño, formación de equipos de trabajo, etc

La información que ofrece es sumamente rica y, si los valoradores están bien entrenados será objetiva y fiable

### **III. ¿Qué pruebas existen?**

Existen diferentes tipos de ejercicios que se pueden utilizar para estos procesos. Cada uno de ellos puede ir adaptado a un sector en particular (por ejemplo banca) y para un nivel jerárquico concreto (por ejemplo mando intermedio)

Los ejercicios más comunes son

- *In-Tray*. Es un ejercicio individual en que la persona debe adoptar el papel (rol) de otro trabajador, normalmente un mando. De repente, se encuentra con que en 90 minutos conocer los problemas más acuciantes

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



(normalmente unos 15) y tomar una serie de decisiones que faciliten su solución

- Grupo de discusión sin roles asignados En este caso la persona discute con otros compañeros (entre 4 y 6) una serie de problemas de diferente índole. Cada uno da su opinión sin que hay ningún interés en particular

- Grupo de discusión con roles asignados: Se trata de un ejercicio similar al anterior, la diferencia radica en que cada componente asume un rol ficticio (jefe de producción, de personal, etc.) que cuenta con unos intereses que debe defender

- Fact-Find En este ejercicio que es individual, la persona debe indagar para conocer el origen de un problema y tomar una decisión posterior.

- Ejercicio de organización Aquí, el individuo deberá organizar un evento en el que participen diferentes personas. Por ejemplo un congreso. Tendrá que planificar todo el trabajo que ha de realizar (alquiler local, transportes, catering, etc.) para llegar a la fecha prevista con todo atado y bien atado.

- Simulación de entrevista: En este caso participa el candidato y un actor. Es muy parecido al fact-find, la única diferencia es que tiene delante al protagonista del problema, el actor

- Ejercicio de análisis: El participante debe analizar unos hechos desde un punto de vista más económico. Por ejemplo la situación del sector farmacéutico. Se le da información de la competencia, de inversiones, tamaño de la empresa, etc.

#### IV. ¿Cómo se realiza?

Un buen AC debe seguir unos pasos insoslayables para lograr el éxito esperado. El primer paso quizás es definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias requeridas para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, etc. Una vez

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



hecho esto se crea la denominada matriz de pruebas por competencia. En ella se plasman los ejercicios que se han de utilizar y las competencias que evalúa cada uno de los ejercicios. Un ejemplo sería el siguiente

Criterio	In Tray	Grupo de Discusión sin roles	Grupo de discusión con rol	Ejercicio de Organización	Simulación de entrevista	Fact Find	Ejercicio de Analisis
Análisis de problemas	n	n	n	n		n	n
Juicio Logico	n	n	n	n	n	n	n
Planificación y organización	n		n	n	n	n	n
Toma de decisiones	n					n	n
Calidad de trabajo							n
Sensibilidad con la organización			n				n
Atención a los detalles			n	n			n
Comunicación escrita	n						n
Conocimiento comercial					n		n
Iniciativa	n	n	n		n		
Sensibilidad interpersonal	n	n			n	n	
Delegación	n						
Atención al cliente					n		
Liderazgo		n			n		
Desarrollo de Subordinados					n	n	
Escucha Activa					n	n	
Comunicación oral persuasiva		n	n		n	n	

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Control de la gestión	n				n		
Creatividad		n					
Flexibilidad y adaptabilidad			n			n	
Capacidad de escucha			n				

Es fundamental que a la hora de diseñar la matriz de pruebas por competencias se sigan dos criterios fundamentales:

- Que la misma competencia esté valorada por al menos tres pruebas
- Que la misma prueba no valore más de tres competencias

En este caso el resultado final para un proceso de evaluación de un jefe de equipo podría ser:

	<i>In Tray</i>	<i>Grupo de discusión</i>	<i>Fact Find</i>	<i>Simulación Entrevista</i>
Delegación	n	n		n
Comunicación		n	n	n
Análisis de Problemas	n			
Organización	n			
Atención al Cliente			n	n
Creatividad		n	n	

Una vez hecho esto, se diseña y se forma a los valoradores (uno por cada dos participantes).

Durante la sesión los valoradores se mantendrán al margen recogiendo notas de los comportamientos de sus candidatos. Deberán centrarse únicamente en las competencias que se quieren valorar con ese ejercicio concreto.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



La formación de los valoradores es muy importante porque deben seguir un criterio único de valoración que garantice la objetividad de los resultados.

### **V. ¿Cómo se obtiene la valoración final?**

El ejercicio debe contar con una Guía de valoración que plasme los aspectos que respaldan a la competencia. Por ejemplo si valoramos comunicación, el hecho de que sepa escuchar a los otros sin interrumpir es positivo. Por el contrario, si cuando habla cambia de tema y se va por otros derroteros, eso será negativo.

La valoración final se compone de dos aspectos.

- Puntuación final en cada criterio o competencia. Normalmente entre 1 y 5.
- Evidencias reales que avalen esa puntuación. Es decir dónde ha visto el valorador que la persona carece de la competencia liderazgo.

La valoración final es común para todas las pruebas y debe hacerse en conjunto con el resto de valoradores para garantizar la homogeneidad de los criterios de evaluación. En caso de que haya discrepancia entre pruebas se buscará un punto intermedio.

Una sesión de AC puede ser compaginada con otras pruebas, como un cuestionario de personalidad, una prueba de idiomas o una entrevista real.

### **Referencia:**

Actual, E-Human Systems

La tecnología más innovadora para los profesionales de los R.H

<http://www.actualrh.com/assessment/mv#Paraque>



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



...: Mecánica e Industrial

# CURSOS ABIERTOS

# DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN

**MÓDULO I CA-610  
LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ALTA DIRECCIÓN  
TEMA: APUNTES GENERALES  
ANEXO 2**

**EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
15 DE OCTUBRE AL 19 DE NOVIEMBRE DE 2005  
PALACIO DE MINERÍA**

**UNAM**  
**División de Educación Continua**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Aprendizaje acelerado**

Los griegos antiguos pensaban que la mente se encontraba en el corazón y no en el cerebro. Consideraban que ya que la mente era esencial para el ser humano, ésta debería estar en el órgano más vital de todos los órganos. Tal vez tenían razón.

En la actualidad sabemos que la mente tiene una capacidad casi ilimitada, si desarrollamos, mediante control consciente, centros cerebrales que nos permitan utilizar poderes que no podemos ni imaginar. George Leonard desde su perspectiva considera que "la capacidad creadora del cerebro puede ser infinita", pero tenemos que aprender a aprender y utilizar este potencial que tenemos dentro de nuestro cerebro.

Tenemos que aprender "gozando" el aprendizaje y utilizar simultáneamente la mente lógica, el cuerpo y la mente creadora, en otras palabras, el cerebro y el cuerpo integralmente.

El cerebro es muy maleable a través de la vida y puede seguir desarrollándose hasta la ancianidad si se tienen los estímulos necesarios para mantenerlo activo. El cerebro no es una estructura fija, sino por lo contrario, tiene la habilidad de pensar y aprender de modo permanente cuando lo ejercitamos física y mentalmente.

De hecho, cada uno de nosotros podemos cambiar la estructura física del cerebro continuamente al experimentar nuevas experiencias en el lapso de una semana. La estimulación cerebral se logra con experiencias multisensoriales, novedades o retos.

El cerebro también se enriquece con adecuada nutrición, estímulos sociales positivos y retroalimentación en el medio ambiente del aprendizaje. Los efectos del enriquecimiento cerebral se pierden después de dos a cuatro semanas, a no ser que los retos y las novedades se mantengan. Esto se logra con un ambiente multisensorial, lleno de color y con situaciones interesantes y novedosas.

Se ha comprobado que al nacer, el cerebro ya tiene información preprogramada, quizá genéticamente. Varias investigaciones sugieren que nuestras habilidades básicas para aprender matemáticas, lenguaje y modelos físicos pueden estar colocados desde el nacimiento en nuestro cerebro.

La función que el maestro, capacitador y la persona tienen es la de desarrollar estas capacidades de aprendizaje.

El cerebro se divide anatómicamente en un lado derecho y uno izquierdo y cada uno de ellos tiene una función predominante:

El derecho procesa conjuntos, combina partes para integrar el todo, aprendizaje aleatorio, ritmos, imágenes e imaginación, color, sueños, reconocimiento de caras y patrones, mapas, dimensiones. Este cerebro es el de la intuición, la capacidad creadora y la imaginación.

**UNAM**  
**División de Educación Continua**  
**Facultad de Ingeniería**

El izquierdo (analítico) procesa listas y secuencias, lo racional, lo lógico, las palabras, el razonamiento, números, pensamiento lineal y análisis.

Podrían compararse los hemisferios cerebrales a un caleidoscopio el derecho y a una computadora digital el izquierdo. Ambos cerebros están unidos por el cuerpo caloso, zona en donde se cruzan fibras nerviosas de uno y otro lado, permitiendo que un lado del cerebro se entere de lo que hace el otro.

Los métodos de enseñanza holística pretenden que el individuo utilice ambos lados cerebrales, que aproveche ambas capacidades simultáneamente y desplieguen toda su potencialidad en el desarrollo del individuo. Cuando la persona integra estas capacidades, pasa del aprendizaje cotidiano al "superaprendizaje".

Podemos compararlo con una orquesta que utiliza todos sus recursos para lograr la interpretación de una melodía en forma magistral, tocan todas y cada una de sus partes, participan cada una de ellas con una armonía total.

Nuestro cerebro no puede mantener la atención continuamente debido a que los seres humanos tienen ciclos de sueño de 90 minutos, influenciados por las reacciones químicas cerebrales. Estos ciclos son profundos y superficiales alternadamente, continuando durante las 24 horas del día, pero durante el día nos encontramos en estado de mayor alerta.

Cada una de las cimas corresponde a la dominancia del cerebro izquierdo o derecho.

Esto significa que cada 90 minutos algunos de los asistentes a una plática se encuentran dominados por el cerebro izquierdo, mientras que otros los domina el derecho. Cada persona se encuentra en un esquema diferente de tiempo para el aprendizaje. Esta situación puede ser afectada y modificada con estímulos emocionales y actividades físicas.

Nuestro cerebro actúa como si en realidad tuviera tres cerebros en uno, de acuerdo con los estudios realizados por el doctor MacLean: El cerebro inferior llamado "cerebro reptil", que incluye el tallo cerebral y el cerebelo, se comporta en forma similar al de los reptiles de sangre fría, es instintivo, de respuesta rápida y orientado a la supervivencia. También el cerebelo controla nuestro sentido de equilibrio.

El cerebro medio llamado "cerebro límbico o mamífero" y que está formado por la amígdala, el hipocampo, el hipotálamo (mantiene la temperatura y el sentido de sed y hambre), la hipófisis y el tálamo (mensajes de los sentidos, prepara al organismo para reaccionar si percibe dolor, presión en la piel, etc.); algunos autores incluyen la parte superior del proceso reticular y el núcleo caudado. En este cerebro también radican nuestros sentimientos.

El cerebro cortical o "cerebro neomamífero" que lo forman el cerebro y la neocorteza, también llamada "la capa pensante". Cada una de estas tres áreas tiene una función diferente y especializada.

*UNAM*  
*División de Educación Continua*  
*Facultad de Ingeniería*

El cerebro inferior o reptil se encarga de mantener la seguridad de la persona, es el causante de respuestas como conformismo, territorialidad, rituales, decepción. El cerebro medio o mamífero, de proveer las necesidades diarias, sentimientos de alegría o tristeza, energía y motivación.

Es el responsable de los lazos sociales, hormonas, sentimientos sexuales, emociones, lo que creemos que es verdadero, memoria contextual, expresividad inmediata, memoria de largo plazo. El cerebro cortical es el que entiende, realiza planeación a largo plazo, piensa, resuelve problemas, lenguaje, visualización, lectura, composición, traducción, creatividad en arte, música y teatro.

Cada uno de los cerebros influye al otro. El cerebro que tiene alta prioridad de comportamiento y de supervivencia es el reptil. Por ejemplo, si un objeto cae sobre nuestra cabeza, la corteza razona en el tamaño, el peso, color, origen, etc., pero es el cerebro límbico el que responde, produciendo miedo o enojo y superando en su respuesta a los otros dos cerebros, haciendo que nuestro cuerpo brinque y se mueva de lugar para que el objeto no caiga sobre nosotros.

El incremento de la confianza de la persona que aprende, conduce conjuntamente con la motivación intrínseca a facilitar el aprendizaje futuro.

Las celebraciones, los rituales, las felicitaciones, después de un periodo de aprendizaje, pueden facilitar el almacenamiento de la información en el cerebro, así como el recuerdo futuro de los mismos. El reforzamiento a través de las emociones permite que la persona sienta que "sabe que lo sabe", permitiéndole aumentar su confianza y lo motiva a aprender más.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



...: Mecánica e Industrial

# CURSOS ABIERTOS

## DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN

MÓDULO I CA-610  
*LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ALTA DIRECCIÓN*  
TEMA: APUNTES GENERALES  
SESIÓN 4

EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
15 DE OCTUBRE AL 19 DE NOVIEMBRE DE 2005  
PALACIO DE MINERÍA

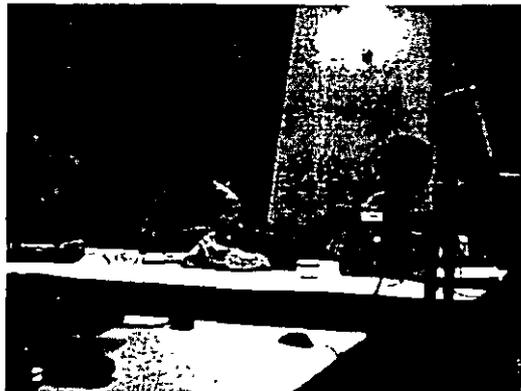
*Diplomado en  
Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.



# **ENSEÑANZA DE UN NUEVO PUESTO**



# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.



### **4. Enseñanza de un nuevo puesto**

*Algunos libros son probados, otros devorados,  
poquísimos, masticados y digeridos.*

**Francis Bacon**

- ⇒ La mayoría de las personas está *entusiasmada e insegura*, cuando está aprendiendo un nuevo puesto.
- ⇒ La gente *teme hacer preguntas* para no parecer tonta.
- ⇒ No hay nada como el seguimiento en base a una *relación uno a uno* para garantizar el aprendizaje.
- ⇒ ¿Cómo asegurar que el empleado domine su puesto?
- ⇒ ¿Sabe usted el nombre de una de las primeras técnicas para aprender a altas velocidades?

---

---

---

---

---

---

---

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.



*¿Recuerda usted su primer día en el puesto que tiene?*

<i>¿Cuál fue su impresión ?</i>	<i>¿Cuál fue la respuesta de sus compañeros?</i>

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.



- Comprobemos que el trabajador tiene el conocimiento.
- Definamos al empleado las áreas que requieran usar criterio propio y las que requieran ser realizadas al pie de la letra.
- Asegurémonos de que el empleado ha comprendido nuestras instrucciones.

### **EJERCICIO**

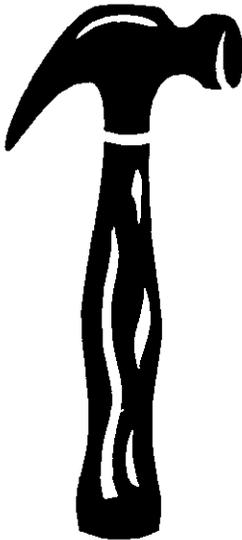
#### **ACCIONES CLAVE**

1. *Describámosle paso a paso* como realizar el trabajo.
2. *Demostremos* al trabajador en pasos concretos (método de 4 pasos) el trabajo a realizar.
3. *Pidámosle al trabajador* que demuestre la secuencia.
4. *Demos retroalimentación* mostrando paciencia y elogiando los logros del empleado.
5. Establezcamos un *tiempo para la revisión*, informémosle al trabajador que pueden surgir problemas.

*Diplomado en  
Alta Dirección*

**MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.



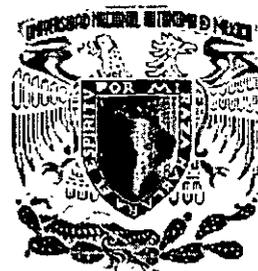
*Si la única herramienta que  
tiene es un martillo;  
pensará que todo problema  
que surge es un clavo*

*Mark Twain*

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.



### **ESTILOS DE APRENDIZAJE**

*Si está de acuerdo con el ítem seleccione mas (+).*

*Si está en desacuerdo, seleccione menos (-).*

*Por favor conteste a todos los ítems.*

*Muchas gracias.*

Cuestionario HONEY-ALONSO de Estilos de Aprendizaje: CHAEA  
Cuestión más(+), menos(-).

<b>CONSIDERO QUE LA SIGUIENTE DECLARACION COINCIDE CON MI FORMA DE SER:</b>	<b>MAS(+)</b>	<b>MENOS(-)</b>
1. Tengo fama de decir lo que pienso claramente y sin rodeos.		
2. Estoy seguro/a de lo que es bueno y lo que es malo, lo que está bien y lo que está mal.		
3. Muchas veces actúo sin mirar las consecuencias.		
4. Normalmente trato de resolver los problemas metódicamente y paso a paso.		
5. Creo que los formalismos coartan y limitan la actuación libre de las personas		
6. Me interesa saber cuáles son los sistemas de valores de los demás y con qué criterios actúan.		
7. Pienso que el actuar intuitivamente puede ser siempre tan válido como		
actuar reflexivamente.		
8. Creo que lo más importante es que las cosas funcionen.		
9. Procuo estar al tanto de lo que ocurre aquí y ahora.		
10. Disfruto cuando tengo tiempo para preparar mi		

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.



trabajo y realizarlo a conciencia.		
11. Estoy a gusto siguiendo un orden, en las comidas, en el estudio, haciendo ejercicio regularmente.		
12. Cuando escucho una nueva idea enseguida comienzo a pensar cómo ponerla en práctica.		
13. Prefiero las ideas originales y novedosas aunque no sean prácticas.		
14. Admito y me ajusto a las normas sólo si me sirven para lograr mis objetivos.		
15. Normalmente encajo bien con personas reflexivas, y me cuesta sintonizar con personas demasiado espontáneas, imprevisibles.		
16. Escucho con más frecuencia que hablo.		
17. Prefiero las cosas estructuradas a las desordenadas.		
18. Cuando poseo cualquier información, trato de interpretarla bien antes de manifestar alguna conclusión.		
19. Antes de hacer algo estudio con cuidado sus ventajas e inconvenientes.		
20. Me crezco con el reto de hacer algo nuevo y diferente.		
21. Casi siempre procuro ser coherente con mis criterios y sistemas de valores. Tengo principios y los sigo.		
22. Cuando hay una discusión no me gusta ir con rodeos.		
23. Me disgusta implicarme afectivamente en mi ambiente de trabajo, prefiero mantener relaciones distantes.		
24. Me gustan más las personas realistas y concretas que las teóricas.		
25. Me cuesta ser creativo/a, romper estructuras.		
26. Me siento a gusto con personas espontáneas y		

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.



divertidas.		
27. La mayoría de las veces expreso abiertamente cómo me siento.		
28. Me gusta analizar y dar vueltas a las cosas.		
29. Me molesta que la gente no se tome en serio las cosas.		
30. Me atrae experimentar y practicar las últimas técnicas y novedades		
31. Soy cauteloso/a a la hora de sacar conclusiones.		
32. Prefiero contar con el mayor número de fuentes de información. Cuantos más datos reúna para reflexionar mejor.		
33. Tiendo a ser perfeccionista.		
34. Prefiero oír las opiniones de los demás antes de exponer la mía.		
35. Me gusta afrontar la vida espontáneamente y no tener que planificar todo previamente		
36. En las discusiones me gusta observar cómo actúan los demás participantes.		
37. Me siento incómodo/a con las personas calladas y demasiado analíticas.		
38. Juzgo con frecuencia las ideas de los demás por su valor práctico.		
39. Me agobio si me obligan a acelerar mucho el trabajo para cumplir un plazo		
40. En las reuniones apoyo las ideas prácticas y realistas.		
41. Es mejor gozar del momento presente que deleitarse pensando en el pasado o en el futuro.		
42. Me molestan las personas que siempre desean apresurar las cosas.		

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.



43. Aporto ideas nuevas y espontáneas en los grupos de discusión.		
44. Pienso que son más consistentes las decisiones fundamentadas en un minucioso análisis que las basadas en la intuición.		
45. Detecto frecuentemente la inconsistencia y puntos débiles en las argumentaciones de los demás		
46. Creo que es preciso saltarse las normas muchas más veces que cumplirlas.		
47. A menudo caigo en la cuenta de otras formas mejores y más prácticas de hacer las cosas.		
48. En conjunto hablo más que escucho.		
49. Prefiero distanciarme de los hechos y observarlos desde otras perspectivas.		
50. Estoy convencido/a que debe imponerse la lógica y el razonamiento.		
51. Me gusta buscar nuevas experiencias.		
52. Me gusta experimentar y aplicar las cosas.		
53. Pienso que debemos llegar pronto al grano, al meollo de los temas.		
54. Siempre trato de conseguir conclusiones e ideas claras		
55. Prefiero discutir cuestiones concretas y no perder el tiempo con charlas vacías.		
56. Me impaciento cuando me dan explicaciones irrelevantes e incoherentes.		
57. Compruebo antes si las cosas funcionan realmente.		
58. Hago varios borradores antes de la redacción definitiva de un trabajo.		
59. Soy consciente de que en las discusiones ayudo a		

# Diplomado en Alta Dirección

## MÓDULO I

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.



mantener a los demás centrados en el tema, evitando divagaciones.		
60. Observo que, con frecuencia, soy uno/a de los/as más objetivos/as y desapasionados/as en las discusiones		
61. Cuando algo va mal, le quito importancia y trato de hacerlo mejor		
62. Rechazo ideas originales y espontáneas si no las veo prácticas.		
63. Me gusta sopesar diversas alternativas antes de tomar una decisión.		
64. Con frecuencia miro hacia adelante para prever el futuro.		
65. En los debates y discusiones prefiero desempeñar un papel secundario antes que ser el/la líder o el/la que más participa.		
66. Me molestan las personas que no actúan con lógica.		
67. Me resulta incómodo tener que planificar y prever las cosas.		
68. Creo que el fin justifica los medios en muchos casos.		
69. Suelo reflexionar sobre los asuntos y problemas.		
70. El trabajar a conciencia me llena de satisfacción y orgullo.		
71. Ante los acontecimientos trato de descubrir los principios y teorías en que se basan.		
72. Con tal de conseguir el objetivo que pretendo soy capaz de herir sentimientos ajenos.		
73. No me importa hacer todo lo necesario para que sea efectivo mi trabajo.		
74. Con frecuencia soy una de las personas que más		

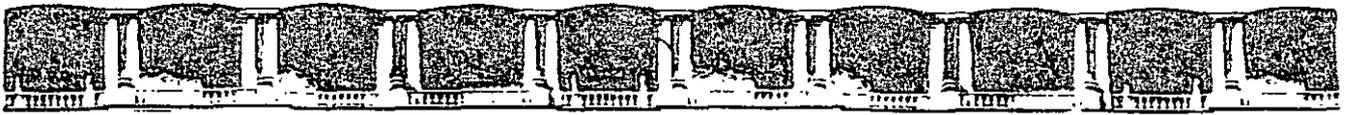
# *Diplomado en Alta Dirección*

## **MÓDULO I**

División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería  
U.N.A.M.



anima las fiestas.		
75. Me aburro enseguida con el trabajo metódico y minucioso.		
76. La gente con frecuencia cree que soy poco sensible a sus sentimientos		
77. Suelo dejarme llevar por mis intuiciones.		
78. Si trabajo en grupo procuro que se siga un método y un orden.		
79. Con frecuencia me interesa averiguar lo que piensa la gente.		
80. Esquivo los temas subjetivos, ambiguos y poco claros.		



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



...: Mecánica e Industrial

# CURSOS ABIERTOS

**DIPLOMADO DE  
ALTA DIRECCIÓN**

MÓDULO I CA-610  
*LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ALTA DIRECCIÓN*  
TEMA: APUNTES GENERALES.

**EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA**  
**15 DE OCTUBRE AL 19 DE NOVIEMBRE DE 2005**  
**PALACIO DE MINERÍA**



*En la*

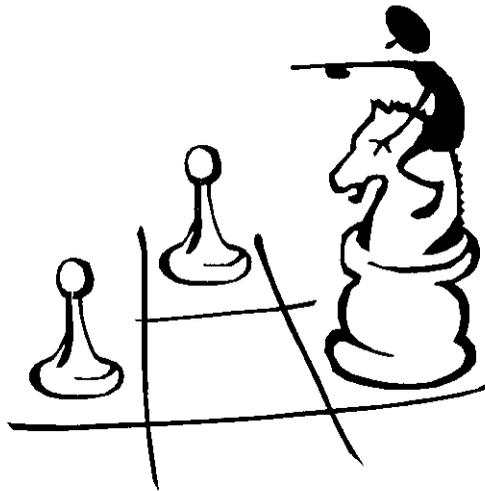
*Dirección de organizaciones*

*No se obtiene lo que se merece;*

*Se obtiene*

*Lo que se dirige*

*Karras (modificado)*



*Diplomado en Alta Dirección*

**Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



**El**

**Liderazgo**

**De la**

**Alta**

**Dirección**

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Aunque el liderazgo es fácil de explicar, no es fácil de ejercer. El liderazgo trata en primer lugar de comportamiento, y en segundo, de habilidades. Los buenos líderes son seguidos principalmente porque la gente cree en ellos, y los respeta, no solo por sus habilidades. El liderazgo es distinto a la gerencia. La gerencia depende más de la planificación, y de las habilidades organizacionales y de la comunicación. El liderazgo también depende de las habilidades gerenciales. Pero más de cualidades como: integridad, honestidad, humildad, valentía, compromiso, sinceridad, pasión, confianza, positividad, genio, determinación, compasión y sensibilidad. Algunas personas nacen con mayor naturaleza de líder que otras.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



La mayoría de las personas no buscan ser líderes. Aquellos que quieren serlo, pueden desarrollar sus habilidades de liderazgo.

*¿Qué es liderazgo para usted?*

DEFINICIÓN PERSONAL	DE GRUPO

El liderazgo se puede ejercer con estilos diferentes. Algunos líderes tienen un estilo que es el correcto para ciertas situaciones, pero el incorrecto para otras. Se pueden adaptar y usar diferentes estilos para situaciones dadas.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### **10 Consejos de liderazgo**

Jack Welch, respetado líder de negocios y escritor, propuso estos principios fundamentales:

1. Sólo hay una vía – la vía correcta. Es la que se establece el tono de la organización.
2. Esté abierto a la mejoras que cualquier otra persona, en cualquier lugar, tiene que ofrecer. Transfiera el aprendizaje a lo largo de su organización.
3. Asigne a las personas correctas en los puestos correctos. Es más importante que desarrollar una estrategia.
4. Una atmósfera informal es una ventaja competitiva.
5. Asegúrese de que toda persona cuenta, y que todos sepan que cuentan.
6. La auto-confianza legítima es una ganadora. La verdadera prueba de auto-confianza es la valentía de abrirse.
7. Los negocios tienen que ser divertidos. Las celebraciones energizan una organización.
8. Nunca sub-estime al otro.
9. Entienda dónde realmente se agrega valor, y asigne a los mejores allí.
10. Sepa cuándo entrometerse v cuando alejarse. Es

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



puro instinto.

Cómo líder, su principal prioridad es lograr que se haga el trabajo, – cualquiera que este sea.

Los líderes lo logran al :

- Conocer sus objetivos y tener un plan de cómo lograrlos.
- Construir un equipo comprometido con el logro de los objetivos.
- Ayudar a cada miembro del equipo a dar su mejor esfuerzo.



Como líder, debe conocerse a sí mismo. Conozca sus propias fortalezas y debilidades, de manera de poder construir el mejor equipo a su alrededor. Planifique cuidadosamente, con su gente cuando sea apropiado, cómo logrará sus metas. Quizás tenga que redefinir o desarrollar sus propias nuevas metas y prioridades. El liderazgo puede ser intimidante para muchos, simplemente porque nadie está creando las metas. El liderazgo con frecuencia significa que usted debe

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



crearlas desde cero. Establezca y acuerde estándares claros.

Mantenga el equilibrio correcto entre el “hacer” usted mismo y administrar, el “por hacer” de los demás. Construya equipos. Asegúrese de cuidar a la gente y que la comunicación y relaciones entre ellos sean buenas. Seleccione gente buena y ayúdeles a desarrollarse. Desarrolle a la gente mediante entrenamiento y experiencia, particularmente acordando objetivos y responsabilidades que le sean de interés y les exija más de lo que pueden; apoye siempre a aquéllos que se esfuerzan por mejorar y por encarar tareas adicionales. Siga las reglas de delegación con cuidado – es un proceso crucial. Asegúrese que sus gerentes apliquen los mismos principios. Los buenos principios de liderazgo deben bajar en cascada por toda la organización. Esto significa que si usted es el líder de una gran organización, debe revisar que los procesos para administrar, comunicar y desarrollar a la gente estén en su lugar y funcionan adecuadamente.

***La comunicación es crítica. Escuche, consulte, involucre, y explique el qué debe hacerse y el por qué.***

Algunos líderes lideran mediante el ejemplo y son muy “manos a la obra”; otros, son más distanciados y dejan que su gente lo haga. En cualquier caso, su ejemplo es fundamental, la forma como usted trabaja y actúa será lo máximo que podrá esperar de su gente. Si usted establece estándares bajos, será el culpable de los bajos estándares de su gente.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



*“... Alabe en voz alta, culpe calladamente.” (Catalina la Grande).  
Siga esta máxima.*

Si busca un comportamiento que le pueda ganar el respeto y la confianza de su gente, éste es: siempre reconozca el crédito por los logros y éxitos de usted. Nunca se lleve el crédito usted, aunque realmente sea el único responsable (lo que de todas formas es improbable). Usted debe, sin embargo, aceptar la culpa y responsabilidad por las fallas y errores que cometa su gente. Nunca, nunca, nunca culpe públicamente a otra persona por fallar. La falla de su gente es responsabilidad de usted – el verdadero liderazgo no es un escondite para un verdadero líder.

Dedique tiempo a escuchar y a entender a la gente. Camine por la empresa, pregunte y aprenda sobre lo que la gente hace y piensa, y cómo creen que se puede mejorar.

Acentúe lo positivo. Exprese las cosas en términos de lo que se debería hacer, y no como no se debería hacer. Si acentúa lo negativo, la gente tenderá a virar hacia ello. Como la madre que deja al niño de cinco años por un minuto en la cocina, diciéndole al salir “...y no vayas a meterte las habichuelas por la nariz...”.

Tenga fe en que la gente hará grandes cosas – si les da espacio, aire y tiempo, todos pueden lograr más de lo que esperaban. Ofrezca

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



oportunidades relevantes e interesantes, con las medidas y recompensas adecuadas, y seguramente le pagarán con creces por su fe.

Tome esas decisiones difíciles con valentía, sea sincero y sensible cuando las ejecute.

Busque constantemente aprender de quienes le rodean – ellos pueden enseñarle más sobre usted mismo que ninguna otra cosa. Ellos le dirán el 90% de lo que necesita saber para lograr los objetivos del negocio.

Adopte el cambio, pero no por el cambio mismo. Comience a planificar su propia sucesión tan pronto como sea nombrado en el puesto. En este sentido, asegúrese que las únicas promesas que haga sean aquéllas de las que puede garantizar su cumplimiento.

El comportamiento de liderazgo desarrolla el estilo y las habilidades del líder.

Las habilidades de liderazgo están basadas en el comportamiento de liderazgo. Las habilidades por sí solas no hacen a un líder – el estilo y comportamiento lo hacen. Si usted está interesado en entrenamiento y desarrollo de liderazgo, comience por comportarse como un líder. El liderazgo es principalmente asunto de comportamiento, especialmente el comportamiento ante otros. Las personas que se esfuerzan por las siguientes cosas, generalmente llegan a ser considerados y respetados como líderes por su gente:

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



- **Integridad:** el requisito más importante; sin él, cualquier otra cosa no tiene sentido.
- **Ser muy maduro:** nunca ponerse emocional con la gente; nada de gritar o vociferar, aún cuando se siente muy molesto.
- **Liderar por ejemplo:** sea siempre visto trabajando más fuerte y más determinadamente que cualquier otro.
- **Ayude** en el camino a su gente cuando lo necesiten.
- **Justicia:** trate a todos por igual y según el mérito.
- **Sea firme y claro** al tratar con comportamientos malos o poco éticos.
- **Escuche y entienda a la gente;** muéstreles que le entiende (esto no quiere decir que tiene que estar de acuerdo con todos – entender no es lo mismo que estar de acuerdo).
- **Siempre acepte la responsabilidad** y culpa por los errores de su gente.
- Siempre **déle el crédito** a su gente por sus éxitos.
- Nunca se **auto-promocione**.
- **Respalde** y apoye a su gente.
- **Sea contundente en sus decisiones,** pero aparente tomarlas en forma justa y equilibrada.
- **Pida opinión** a los demás, pero manténgase neutral y objetivo.
- Cuando tenga que dar malas noticias o criticar, **sea honesto** pero sensible.
- **Siempre haga lo que dice que hará** – mantenga sus promesas.
- **Trabaje duro** para convertirse en experto en lo que hace técnicamente, y en entender las habilidades y limitaciones técnicas de su gente.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



- **Estimule a su gente a: crecer, aprender y emprender** tanto como quieran, a un paso que puedan manejar.
- **Siempre acentúe lo positivo** (diga: ‘hazlo así’, en lugar de: ‘no lo hagas así’).
- **Sonría y estimule** a los demás a ser felices y a disfrutar.
- **Relájese**, y déle a su gente y a usted mismo el tiempo para conocerse y respetarse unos a otros.
- **Tome notas** y mantenga buenos registros de todo.
- **Planifique y priorítice.**
- **Administre bien su tiempo** y ayude a los demás a hacerlo también.
- **Involucre a su gente en sus ideas**, especialmente en lo relativo al manejo del cambio.
- **Lea buenos libros**, y acepte consejos de gente buena, para ayudar a desarrollar su propio entendimiento de usted mismo, y particularmente de las debilidades de los demás (muchos de los mejores libros de liderazgo no son de gerencia – son de personas que triunfaron sobre la adversidad).
- **Logre las tareas y objetivos** de la empresa, pero nunca a expensas de su integridad o de la confianza de su gente.

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



### *Citas de liderazgo*

“La gente pregunta la diferencia entre un líder y un jefe... El líder trabaja al descubierto, y el jefe encubierto. El líder lidera y el jefe maneja”. (Theodore Roosevelt)

“Ningún hombre es apto para comandar a otro que no puede comandarse a sí mismo”. (William Penn)

“Es asombroso lo que se puede lograr si a uno no le importa quién obtiene el crédito”. (Presidente Harry S Truman)

“Yo no sólo utilizo todo el cerebro que tengo, sino el que puedo conseguir prestado”. (Woodrow Wilson)

“Un sueño, es sólo un sueño. Un objetivo, es un sueño con un plan y una fecha tope”. (Harvey Mackay)

“Las ideas son como los conejos. Usted obtiene un par, aprende a cuidarlos, y muy pronto tendrá una docena”. (John Steinbeck)

“Yo mantengo seis hombres honestos y serviles. Ellos me enseñaron todo lo que supe; sus nombres son: Qué y Por Qué, Cuándo y Cómo, y Dónde y Quién”. (Rudyard Kipling, en 'Just So Stories', 1902.)

# *Diplomado en Alta Dirección*

## **Módulo I**

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



“Un enano parado en los hombros de un gigante puede ver más lejos que el gigante mismo”. (Didacus Stella, circa AD60)

“La integridad sin conocimiento es débil e inútil, y el conocimiento sin integridad es, peligroso y espantoso”. (Samuel Johnson 1709-84)

“Lo más importante en la vida no es capitalizar sus éxitos – cualquier tonto puede hacerlo. Lo realmente importante es, obtener ganancias de sus errores”. (William Bolitho, en 'Twelve against the Gods')

“Cualquiera puede enfurecer – eso es fácil. Pero enfurecerse con la persona correcta, con la intensidad correcta, en el momento correcto, por la razón correcta y en la forma correcta – eso es difícil”.  
(Aristóteles)

“La gerencia significa ayudar a la gente a sacar lo mejor de sí, no organizar cosas”. (Lauren Appley)

“Detrás de cada hombre capaz, siempre hay otros hombres capaces”.  
(Proverbio Chino)

“Yo alabo en voz alta. Yo culpo calladamente”. (Catalina la Grande 1729-1796.)

"Experto Credite." ("Confía en alguien que lo haya probado" Virgil, hace 2,000 años.)



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



...: Mecánica e Industrial

# CURSOS ABIERTOS



**EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA**  
**15 DE OCTUBRE AL 19 DE NOVIEMBRE DE 2005**  
**PALACIO DE MINERÍA**

# Diplomado en Alta Dirección

Lic. Armando Ramírez Barrera  
Consultores

## EL MÉTODO LIFO

### INTRODUCCIÓN

El método *LIFO*, desarrollado por los doctores Allan y Gloria Katcher, determina la existencia de 4 estilos de actividad y su utilización permite la identificación y aprovechamiento de ellos.

Éste método, someramente se basa en las fuerzas y las debilidades de las personas y se puede expresar así de él:

"Es una paradoja humana el que los aspectos fuertes de la personalidad de un individuo, utilizadas en exceso, pueden convertirse en sus debilidades"

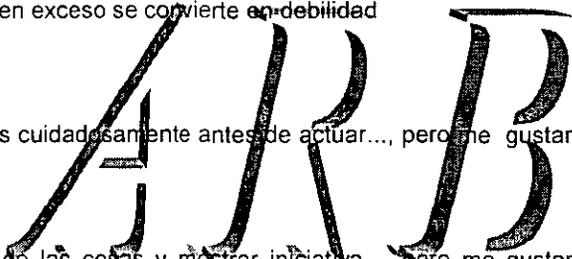
V g :

Se observa que una fuerza en exceso se convierte en debilidad

Ejemplos:

"Me gusta analizar las cosas cuidadosamente antes de actuar..., pero me gustaría no caer en el pantano de la parálisis analítica".

"Me gusta hacerme cargo de las cosas y mostrar iniciativa..., pero me gustaría poder delegar más y no hacerme cargo de todo".

The letters 'A', 'R', and 'B' are rendered in a large, bold, serif font. The 'A' is the tallest, followed by the 'R', and the 'B' is the shortest. They are positioned centrally on the page, overlapping the text examples.

### OBJETIVOS DEL MÉTODO:

1. Identificar la mezcla de fuerzas y, por lo tanto, de posibles debilidades de los dirigentes alrededor de 5 estilos básicos.
2. Identificar como se utilizan estas fuerzas productivamente cuando las cosas van bien.
3. Proporcionar opiniones para un mejor aprovechamiento de las fuerzas con nuevos enfoques hacia la gente y hacia los problemas
4. Ver como las fuerzas son llevadas al exceso bajo condiciones negativas de presión y conflicto, convirtiéndose en debilidades.

EL MÉTODO LIFO se desarrolla mediante la aplicación de un cuestionario que esta relacionado con las características de los estilos.

# Diplomado en Alta Dirección

Lic. Armando Ramírez Barrera  
Consultores

## EL MÉTODO LIFO

### INSTRUCCIONES

Éste no es un examen con respuestas correctas o incorrectas. Es un cuestionario que le permite descubrir el estilo con que usted desarrolla su actividad, con el objeto de identificar las formas productivas en las cuales utiliza sus fuerzas. Se le proporcionará situaciones autodescriptivas, seguidas por 4 posibles alternativas. Usted debe indicar el orden en el que siente que cada alternativa se aplica a su personalidad. En los espacios en blanco del lado izquierdo de cada alternativa, llene los números 4, 3, 2 y 1. De acuerdo a la alternativa que es más parecida a usted: (4), y la menos parecida a usted: (1)

### FAVOR DE LLENAR ESTE EJEMPLO:

*LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO SOY ...*

- (        ) Humano y servicial.
- (        ) Trabajador y lleno de planes.
- (        ) Economizador y pensativo.
- (        ) Simpático y popular

No utilizar en la respuesta 4, 3, 2, ó 1 más de una vez.

Si las situaciones que continúan tienen, una o dos alternativas que le parezcan iguales, o que no se identifiquen con usted en lo absoluto; por favor califíquelas, aún cuando le parezca difícil.

# Diplomado en Alta Dirección

Lic. Armando Ramírez Barrera  
Consultores

## INICIO

### ME SIENTO MÁS COMPLACIDO CONMIGO MISMO CUANDO:

- ( ) 1. Actúo idealísticamente y con optimismo.
- ( ) 2. Veo la oportunidad de ser líder y lo busco.
- ( ) 3. Veo por mis propios intereses y dejo a los demás ver por los suyos.
- ( ) 4. Me adapto para encajar en el grupo en el que me encuentro.

### SOY MÁS APTO PARA TRATAR A OTROS DE:

- ( ) 5. Una manera respetuosa, educada y de admiración.
- ( ) 6. Una manera activa, enérgica y confiable.
- ( ) 7. Una manera cuidadosa, reservada y metódica.
- ( ) 8. Una manera amistosa, social y congeniando.

### HAGO A LOS OTROS SENTIR:

- ( ) 9. Respetados, capaces y valiosos para pedirles un consejo.
- ( ) 10. Interesados y entusiastas al unirse a mí para realizar lo que quiero.
- ( ) 11. Tratados justamente, respetados y apreciados al darles mi consideración.
- ( ) 12. Complacidos, impresionados y deseosos de tenerme cerca.

### EN DESACUERDO CON OTRA PERSONA PUEDO GANAR MAS :

- ( ) 13. Confiando en el sentido de justicia de la otra persona.
- ( ) 14. Tratando de ser mas listo o manipulando a la otra persona.
- ( ) 15. Permaneciendo tranquilo, metódico e inmóvil.
- ( ) 16. Siendo flexible y adaptable a la otra persona.

### AL RELACIONARME CON OTRO PUEDO:

- ( ) 17. Ser confidente y dar mi confianza aún a aquéllos que parezcan no buscarla.
- ( ) 18. Ser agresivo y tomar ventaja de ellos, antes de que se den cuenta de que no les he considerado lo suficiente.
- ( ) 19. Ser desconfiado y mantenerme apartado, tratándolos muy reservadamente.
- ( ) 20. Ser muy amistoso y encontrarme con la gente, aún cuando no soy invitado en especial.

### IMPRESIONO A OTROS PRESENTÁNDOME COMO:

- ( ) 21. Una persona ingenua que tiene poca seguridad e iniciativa.
- ( ) 22. Una persona sagaz, que siempre esta tratando de obtener lo mejor.
- ( ) 23. Un individuo recio y frío hacia los demás.
- ( ) 24. Una persona inconsciente que nunca se ubica en su responsabilidad.

### SIENTO QUE PUEDO GANAR GENTE SIENDO:

- ( ) 25. Modesto e idealista.
- ( ) 26. Persuasivo y ganador.
- ( ) 27. Paciente y práctico.
- ( ) 28. Divertido y animoso.

### AL RELACIONARME CON OTROS ESTOY MÁS APTO PARA SER:

- ( ) 29. Confiante, seguro y apoyo a los demás.
- ( ) 30. Rápido para desarrollar ideas útiles y organizar a los demás a salir delante.
- ( ) 31. Práctico, lógico y cauteloso para saber con quien estoy tratando.
- ( ) 32. Curioso por saber todo sobre los demás y ansioso por concordar con lo que ellos esperan de mí.

### ME ENCUENTRO MAS SATISFECHO CUANDO LOS OTROS ME VEN COMO:

- ( ) 33. Un amigo leal y confiable.
- ( ) 34. Una persona que puede asimilar ideas y realizarlas.
- ( ) 35. Una persona que es practica y que piensa por sí misma.
- ( ) 36. Una persona relevante y digna de atención.

### SI NO OBTENGO LO QUE QUIERO DE UN PERSONA TIENDO A:

- ( ) 37. Darle por vencido y rápidamente justifico su incapacidad para hacerlo.
- ( ) 38. Protesto mis derechos y trato de hablar con él para que lo realice de cualquier modo.
- ( ) 39. Sentirme indiferente y tratar de encontrar otra forma de obtener lo que quiero.
- ( ) 40. No le doy tanta importancia y soy más flexible acerca de todo eso.

# Diplomado en Alta Dirección

*Lic. Armando Ramírez Barrera*  
Consultores

## **FRENTE AL FRACASO SIENTO QUE LO MEJOR ES:**

- ( ) 41. Dirigirme a los demás y contar con ellos para que me ayuden.
- ( ) 42. Pelear por mis derechos y tomarme lo que verdaderamente merezco.
- ( ) 43. Aferrarme a lo que ya tengo y mantener una estrecha vigilancia sobre los demás.
- ( ) 44. Mantener un frente y tratar de venderme lo mejor posible.

## **ESTOY TEMEROSOS DE QUE, PUEDO IMPRESIONAR A LA GENTE SIENDO:**

- ( ) 45. Sumiso e impresionable.
- ( ) 46. Agresivo y vanidoso.
- ( ) 47. Frío y necio.
- ( ) 48. Superficial y buscando atención.

## **SIENTO QUE LA MEJOR FORMA DE SALIR ADELANTE EN EL MUNDO ES:**

- ( ) 49. Ser una persona valiosa, bajo el mando de una autoridad que lo reconozca.
- ( ) 50. Trabajar para establecer el derecho de progresar y después proclamarlo.
- ( ) 51. Mantener y construir sobre lo que ya tengo.
- ( ) 52. Desarrollar una personalidad triunfante que atraiga la atención de los demás.

## **AL SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE TRABAJAR CON UNA PERSONA DIFÍCIL, YO:**

- ( ) 53. Busco como han enfrentado otros el problema y sigo sus consejos.
- ( ) 54. Le doy por su lado y trato de llevarla bien.
- ( ) 55. Decido por mí mismo lo que es correcto y luego definiendo mis propias convicciones
- ( ) 56. Cambio para adaptarme y llevar una interrelación más armónica.

## **IMPRESIONO A LA GENTE COMO:**

- ( ) 57. Una persona confiable y que aprecia los consejos.
- ( ) 58. Una persona segura de sí misma y que toma la iniciativa para que la gente avance.
- ( ) 59. Una persona constante que trata con los demás cuidadosamente.
- ( ) 60. Una persona entusiasta que puede adaptarse casi a cualquier persona.

## **SIENTO QUE EN EL ANÁLISIS FINAL DE UNA SITUACIÓN ES MEJOR:**

- ( ) 61. Simplemente aceptar la derrota y buscar lo que quiero en otro lado.
- ( ) 62. Comprometerme en un concurso de aptitudes, en vez de perder y quedarme sin nada.
- ( ) 63. Ser desconfiado y posesivo con lo que tengo, en vez de darme por vencido.
- ( ) 64. Comprometerme y seguir la corriente por un tiempo.

## **POR MOMENTOS SOY:**

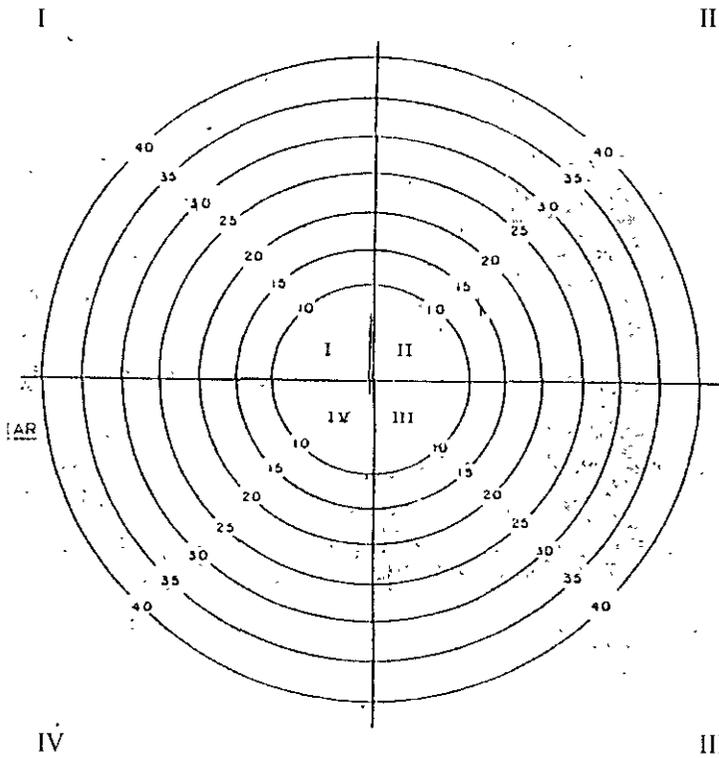
- ( ) 65. Fácilmente influenciable y sin confianza.
- ( ) 66. Agresivo, vanidoso y aferrado a mis ideas.
- ( ) 67. Desconfiado, frío y crítico.
- ( ) 68. Infantil y dado a ser el centro de atención.

## **POR MOMENTOS PUEDO HACER SENTIR A LAS PERSONAS:**

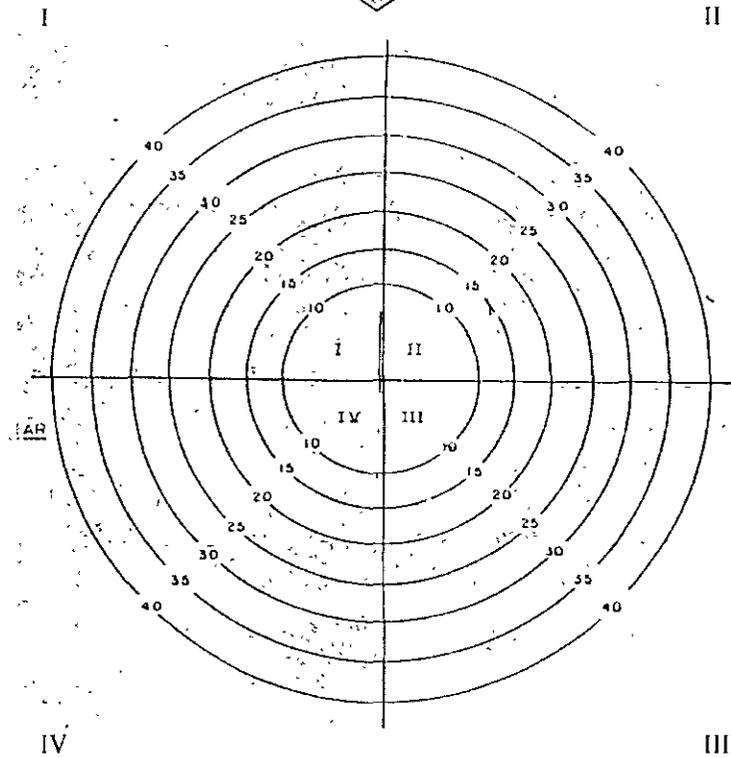
- ( ) 69. Superiores y condescendiente hacia mí.
- ( ) 70. Abusivos y enojados conmigo.
- ( ) 71. Distantes y fríos hacia mí.
- ( ) 72. Desconfiados y sin creer en mí.

# Gráfica L.I.F.O.

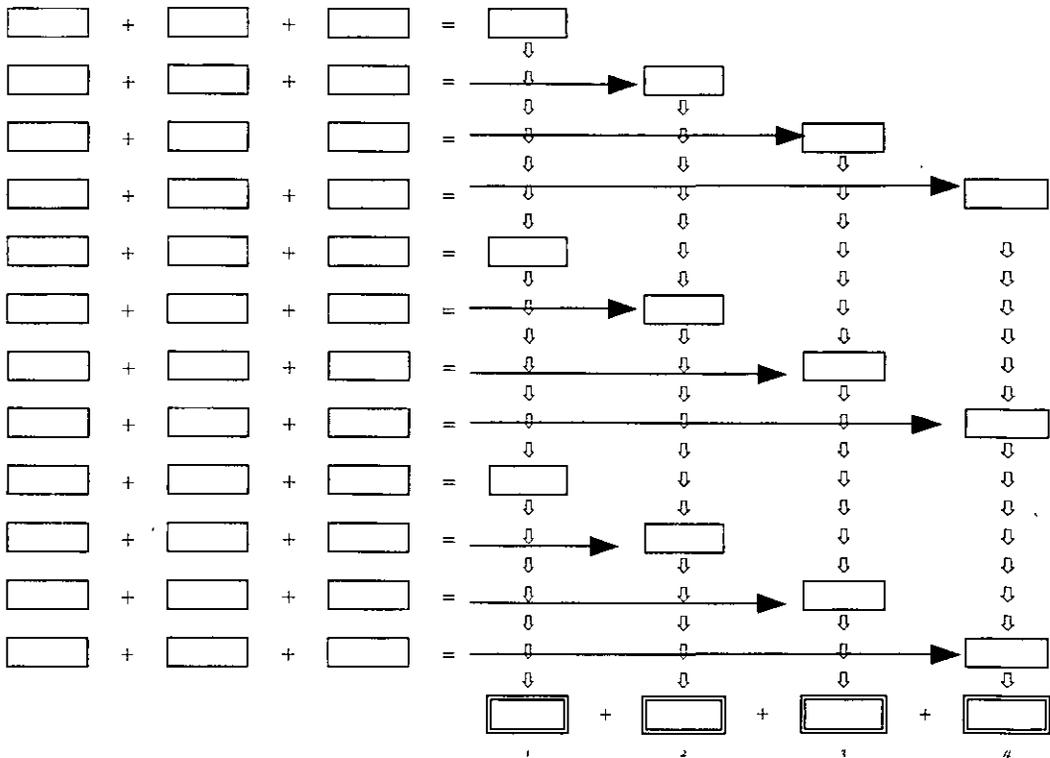
Perfil de fuerzas en Desarrollo



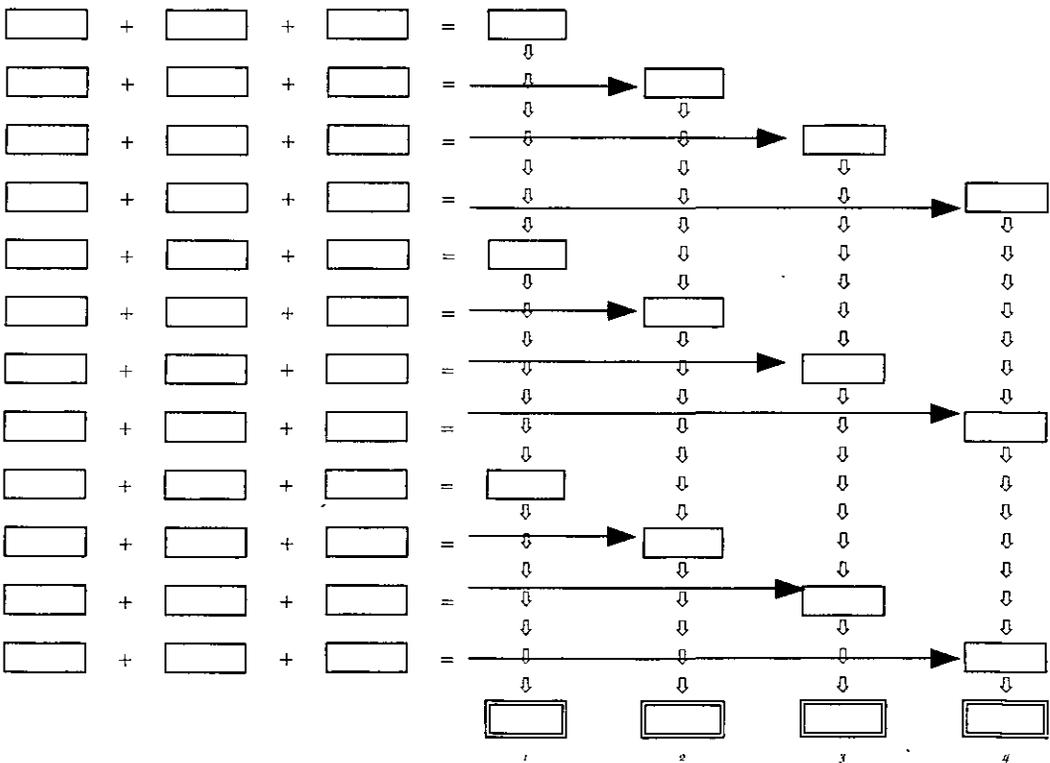
Perfil de fuerzas en Exceso  
En conflicto y bajo presión



EJEMPLO 2



90



90