



# UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

---

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Caso práctico

**“CAPACITACIÓN PARA LÍDERES EN LAS EMPRESAS”**

para obtener el grado de:

**Licenciado en Administración**

Presenta:

**José Hurtado Arias**

Asesora:

**L.A. Sylvana Figueroa Silva**



Morelia Michoacán Julio 2016

## Agradecimientos

El presente trabajo está dedicado a dios, ya que gracias a él logre concluir mi carrera profesional.

A mis padres por el cariño, y apoyo moral que siempre recibí de ustedes y con el cual logre culminar mi esfuerzo, terminar mi carrera profesional, que es para mí la mejor de las herencias.

Por la memoria de mi padre que Dios lo tenga en la gloria ✚, por haber sido un gran padre y una gran persona, un ejemplo a seguir, por todo lo que me enseñó. Gracias, papa, gracias por tu sacrificio, generosidad y amor. Nunca podré devolverte todo el esfuerzo que hiciste por mí. Fuiste mi mayor ejemplo.

A mi esposa y hermosas hijas por sus palabras y confianza, por su amor y comprensión por brindarme el tiempo necesario para realizarme personal y profesionalmente, las amo.

Me gustaría agradecer sinceramente a mi asesora de este caso práctico: Sylvana Figueroa Silva, por su esfuerzo y dedicación.

Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para la elaboración de este trabajo.

Con todo mi cariño y respeto para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, y que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

*“Nunca consideres el estudio como un deber, sino como una oportunidad para penetrar en el maravilloso mundo del saber” Albert Einstein*

**Gracias**

## Resumen

En la actualidad las empresas se enfrentan a cambios globales donde aparecen como constantes la innovación y el cambio. Cada día estas innovaciones y cambios se producen a una mayor velocidad y tienen un mayor impacto en el desarrollo de las empresas, la capacidad de adaptarse al cambio es uno de los factores clave más importantes para garantizar el éxito de las empresas.

El líder al ser el vínculo más importante de comunicación entre la empresa y los empleados, debe reunir una serie de competencias, conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas en liderazgo que faciliten el desarrollo de sus funciones para el logro de los objetivos empresariales, también debe tener una preparación constante y diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas y ser líderes exitosos y competitivos.

Las empresas deben capacitar y desarrollar un liderazgo de cambio, buscando nuevas soluciones y formas de hacer las cosas.

Este caso práctico servirá como guía de liderazgo de cambio en las pequeñas empresas y que lo podrán adoptar según sus necesidades.

## Abstract

*Nowadays companies face global changes and innovation as a constant. Every day these innovations and changes appear in a higher speed and produce a real impact in the development of the companies, the ability of adaptation to the change is one of the most important keys to ensure the success of the company.*

*The leader is the most important link of communication between the company and the employees, so he must have a several competences, knowledge, attitudes, skills, and leadership skills that facilitates the achievement of the business objectives, and also the leader must have a constant preparation to face the needs of the modern enterprises and be more competitive and successful.*

*Companies must train and develop leaders who face the change, reaching new solutions and ways of doing things.*

*This paper will serve as a guide for leadership of change in small businesses and adapt it according to their needs.*

## Palabras clave

*Capacitación, líderes, innovación, cambio, aprendizaje.*

Índice

- 1. INTRODUCCIÓN ..... 1
- 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA..... 2
- 3. OBJETIVO GENERAL ..... 3
- 4. OBJETIVOS ESPECIFICOS..... 3
- 5. MARCO TEORICO ..... 4
  - 5.1 LÍDER.....4
  - 5.2 CIRCULO DEMING .....4
  - 5.3 CAPACITACIÓN.....5
    - 5.3.1 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN ..... 6
    - 5.3.2 SISTEMAS DE CAPACITACIÓN..... 7
  - 5.4 ENTRENAMIENTO .....9
  - 5.5 ADIESTRAMIENTO .....9
  - 5.6 DESARROLLO .....10
  - 5.7 TRABAJO EN EQUIPO .....10
    - 5.7.1 IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO ..... 11
    - 5.7.2 FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA EFICACIA DE UN EQUIPO DE TRABAJO ..... 11
  - 5.8 CULTURA ORGANIZACIONAL .....13
    - 5.8.1 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ..... 13
    - 5.8.2 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ..... 14
- 6. CASO PRÁCTICO: CAPACITACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES EN LAS EMPRESAS ..... 15
  - 6.1 AGENDA DE TRABAJO .....15
  - 6.2 INTRODUCCIÓN .....16
  - 6.3 DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS DEL LÍDER.....16
  - 6.4 PROCESO ADMINISTRATIVO.....18
    - 6.4.1 CAPITULO 1: PLANEACIÓN ..... 19
    - 6.4.2 CAPITULO 2: ORGANIZACIÓN ..... 26
    - 6.4.3 CAPITULO 3: DIRECCIÓN ..... 40
    - 6.4.4 CAPITULO 4: CONTROL..... 47
- 5. CONCLUSIÓN ..... 57
- 6. BIBLIOGRAFÍA..... 58

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones compiten de una manera cada vez más intensa en un entorno económico y empresarial complicado, en el cual aparecen como constantes la innovación y el cambio.

Cada día estas innovaciones y cambios se producen a una mayor velocidad y tienen un mayor impacto en el desarrollo de los negocios, la capacidad de adaptación al cambio es uno de los factores claves más importantes para garantizar el éxito de las empresas.

Es en este contexto los líderes responsables deben convertirse en un verdadero agente de cambio:

- Debe ser capaz de adoptar su comportamiento de una manera rápida y precisa a la nueva realidad competitiva.
- Debe ser capaz de motivar a todos sus colaboradores hacia la adaptación de nuevas formas de trabajo, ayudándolos a vencer las posibles barreras que por la propia naturaleza humana se presentan en las organizaciones, motivando para que los equipos de trabajo a su cargo, adopten las nuevas prácticas del negocio, que respondan de forma más eficiente al entorno competitivo.

Lo más importante que debe conocer todo líder dentro de una organización es que al ser el vínculo de comunicación entre la empresa y empleados. El líder debe reunir una serie de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas en liderazgo, administración y manejo de relaciones interpersonales que le faciliten el desarrollo de sus funciones y logro de los objetivos empresariales.

En este trabajo se presenta un programa de capacitación que ayude a cambiar la perspectiva del líder en las empresas. En donde aprenda el rol que debe tener para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales, con una visión de líder y no de jefe.

Como parte de la capacitación es importante enseñar las competencias y herramientas necesarias que debe adquirir el líder para desempeñar sus funciones de una forma más exitosa.

## 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las compañías con modelos de autoridad-control ya no son suficientemente productivas ni competitivas. Tampoco resultan productivos los “jefes tradicionales” de la era industrial para las empresas de la nueva era de negocios. Se hace pues, imperativo, la revisión de los esquemas de mando de una organización, de modo tal que se adecuen a las necesidades vigentes y que respondan de manera efectiva y eficaz, a las circunstancias que el medio exige.

El líder, entendiendo esto juega un papel relevante dentro de las organizaciones ya que de él depende la efectividad organizacional, el desarrollo de habilidades y competencias mediante la planeación, organización, dirección y control; promueve la organización y desarrollo de equipos de alto desempeño para fomentar la eficiencia del personal y facilitar el logro de objetivos.

### 3. OBJETIVO GENERAL

Presentar un plan de capacitación que impacte de manera positiva a las personas, con la finalidad de que el líder asuma un liderazgo de cambio y promover el aprendizaje para enfrentar los cambios globales.

Contar con líderes integrales, con competencias que les den la oportunidad hacer frente a los nuevos retos y guiar de manera efectiva a sus equipos de trabajo, desarrollarlos y motivarlos hacia el cumplimiento de los objetivos compartidos.

### 4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Evolucionar la figura del líder desarrollando sus competencias necesarias con las que podrá desarrollar de una manera innovadora sus metas.

- Brindar la información necesaria para una mejor gestión de equipos de trabajo.
- Presentar una guía clara y eficaz de las herramientas que permitan al líder retener y desarrollar el talento humano para alcanzar los objetivos.
- Capacitar y desarrollar un liderazgo de cambio, buscando nuevas soluciones y formas de hacer las cosas, generando el compromiso del equipo en la implementación de estos cambios con sentido de urgencia.

## 5. MARCO TEORICO

### 5.1 LÍDER

Para (Bateman Snell, 2005, Pág. 461) un líder es alguien que influye en otros para alcanzar los objetivos. Los líderes orquestan el cambio, establecen la dirección, motivan a la gente para que superen los obstáculos y hacen avanzar a la organización hacia un futuro ideal.

El líder juega un papel muy relevante en la efectividad organizacional; en el desarrollo de habilidades mediante la planeación, organización, dirección y control.

### 5.2 CIRCULO DEMING

El nombre del Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

- a) **Planificar (Plan):** Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.
- b) **Hacer (Do):** Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.



- c) **Controlar o Verificar (Check):** Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.
- d) **Actuar (Act):** Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

### 5.3 CAPACITACIÓN

Es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. (Werther, 2010, Pág. 182)

- Surge por la necesidad de mantenerse actualizados ante los cambios tecnológicos, económicos y sociales.
- Para que las organizaciones sigan siendo competitivas en el entorno global.

La capacitación ayuda a alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

El comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso debemos estar siempre actualizados.

Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son:

- Incorporación de una tarea.
- Cambio en la forma de realizar una tarea.
- Discrepancia en los resultados esperados de una tarea.
- Falta en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea.
- Ingreso de nuevos empleados a la empresa.

### 5.3.1 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

#### **Al personal**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

#### **A las organizaciones**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Mantiene la competitividad.
- Incrementa la rentabilidad.

- Eleva la moral y la responsabilidad social.
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
- Ayuda a comprender y adaptar nuevas políticas.
- Promueve la comunicación.

### **En las relaciones humanas**

- Mejora la comunicación individual y entre grupos.
- Ayuda a orientar a los nuevos empleados.
- Hace viables las políticas y reglamentos de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Fomenta una atmosfera de aprendizaje continuo.
- Mejora la calidad del hábitat en la empresa.

## **5.3.2 SISTEMAS DE CAPACITACIÓN**

### **• La capacitación en aulas**

Una de las modalidades mediante las cuales el capital humano incrementa su valor es por medio de la capacitación que recibe a lo largo de sus estudios técnicos o profesionales. Mediante esta modalidad la capacidad se ve incrementada y constituye una de las inversiones más importantes que el capital humano realiza para elevar su nivel de vida, porque este cúmulo de conocimientos, habilidades y capacidades asimilados dentro de las aulas, conforma uno de los elementos que ofrece para hacerse contratar.

### **• La capacitación en el trabajo**

Las organizaciones destinan, evaluando sus necesidades y prioridades, beneficios y desventajas; lugares físicos diseñados para los fines de capacitación, lejos de distracciones, cómodos y bien ventilados. De esta manera los empleados y trabajadores no tienen que desplazarse a lugares lejanos y ajenos a la organización.

### **• La capacitación individual**

En ocasiones el individuo busca por sus propios medios y movido por su iniciativa, basado en el objetivo de superación personal y profesional, capacitación en diversas áreas de

conocimiento (área cognoscitiva), habilidades (área psicomotriz) y actitudes (área afectiva), fuera de la empresa que lo ha contratado. Con la finalidad de elevar su calidad de vida y de integrar sus aspiraciones al mundo de trabajo, busca por sí mismo el crecimiento integral, porque constituye una forma de inversión y, al mediano y largo plazo, elevar su valor como elemento de trabajo.

- **La capacitación externa**

Uno de los apoyos que las organizaciones buscan cuando no poseen la infraestructura para llevar a cabo la capacitación al interior de sus espacios, es la capacitación que ofrecen otras organizaciones poseedoras de infraestructura intelectual y física, para que, por medio de contratos comerciales bien establecidos (outsourcing), ambas cubran sus respectivas necesidades en materia de capacitación.

- **Otros**

Una de las modalidades de capacitación que permiten el incremento de los conocimientos sin tener que desplazarse a otros sitios fuera de la empresa para recibir la capacitación, es la denominada capacitación a distancia (capacitación virtual). Ésta se efectúa debido a que el desplazamiento implicaría la generación de costos o la inversión de tiempo, lo cual puede no resultar benéfico para la organización. Esta modalidad incluye la asimilación de conocimientos por medio de la conexión por la Internet de tal manera que los cursos y los exámenes son impartidos y efectuados, respectivamente, mediante esta conexión.

(Fernando Arias Galicia, 2012, P.319) La capacitación es la asimilación y adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo”. Este elemento es de fundamental relevancia, permite que el trabajador, eleve el grado de desempeño en las funciones que integran al puesto, su beneficio se extiende a lo largo de la vida y permite que las empresas incrementen el valor de su capital humano.

Es una de las mejores inversiones que puedan realizar las empresas, administrada inteligentemente un sistema de identidad bien instrumentado, generará trabajadores y empleados fieles, preparados y en vías de crecimiento y proyección.

Los directivos actualmente reconocen que el factor humano debe estar mejor preparado para enfrentar los cambios en el mundo actual y poseer el conocimiento que le permita responder a las nuevas exigencias que los avances tecnológicos y teóricos plantean. La capacitación deberá ser un servicio interno de calidad, diseñado para obtener beneficios en el futuro en el que la idea primordial sea el desarrollo del factor humano para beneficio de la empresa y del individuo mismo.

Uno de los aspectos esenciales en el desarrollo de los recursos humanos en las empresas está vinculado con la capacitación, porque funge como sistema detonador en el camino hacia la competitividad dentro de los actuales escenarios, en los cuales la sobrevivencia organizacional es tema de preocupación. Dentro de este tema destacan la tarea de definir conceptos básicos para comprender este importante subsistema de recursos humanos, tales como entrenamiento, adiestramiento, educación y desarrollo; así mismo es imprescindible señalar la trascendencia de la educación en México, base de la educación, y de los diversos sistemas de capacitación. El marco legal también es de suma importancia, por lo que será necesario puntar las disposiciones legales en materia de capacitación.

#### 5.4 ENTRENAMIENTO

Entrenar es conducir a alguien hacia un lugar o posición determinada. (Fernando Arias Galicia, 1993) señala que “entrenar es prepararse para realizar esfuerzo físico y mental y poder desempeñar una labor, forma parte de la educación. Agréguese que el entrenamiento se programa a corto plazo. El entrenamiento es un proceso por medio del cual las personas asimilan conocimientos, aptitudes y habilidades relacionados con objetivos bien definidos”.

#### 5.5 ADIESTRAMIENTO

Por otro lado adiestrar es hacer hábil a alguien, es hacerlo diestro. (Fernando Arias Galicia, 1979) Señala que “el adiestramiento consiste en proporcionar o fortalecer los conocimientos que el individuo necesita para el eficiente desempeño de sus actividades laborales; de

acuerdo con los cambios tecnológicos, los nuevos requerimientos de procesos de trabajo en la organización. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera organizada. El adiestramiento está orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse”.

## 5.6 DESARROLLO

El desarrollo (Werther, 1998, p.182) es la educación que busca el crecimiento profesional y prepara al empleado para futuras posiciones, el objetivo del desarrollo es acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional. Está enfocado a nivel ejecutivos (mandos medios y superiores). El plazo es a mediano y largo plazos. El tipo de educación es aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

## 5.7 TRABAJO EN EQUIPO

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo.

En la realidad, las empresas están conformadas por un número de grupos formales en los diversos niveles de la organización. La coordinación y comunicación de estos grupos es responsabilidad de los gerentes o supervisores.

***Un grupo formal*** es aquel que existe en una empresa en virtud del mandato de la gerencia para desarrollar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

- Los grupos de mando son grupos formales que se presentan en la jerarquía de un organigrama. Tienen a cargo las actividades rutinarias de la empresa.
- Los grupos por tareas son grupos formales de una organización que interactúan entre sí para realizar la mayoría de tareas no rutinarias de una organización. Los miembros de todo grupo por tarea pueden, y a menudo provienen, de varios niveles y segmentos de una organización.

- **Comités** es un grupo de individuos a cargo de la ejecución de determinada actividad específica y por lo general, se le clasifica como un grupo por tarea. Según la gerencia, hay cuatro razones para establecer comités.
- Permite a los miembros de la organización que intercambien ideas
- Generar sugerencias y recomendaciones que puedan ofrecerles a otras unidades de la empresa
- Realizar nuevas ideas para resolver problemas que existen en la empresa
- Ayudar a la realización de las políticas de las empresa

***Un grupo Informal*** es un grupo de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

- Los grupos de interés son grupos informales que logran y mantienen membresía primordialmente porque hay una preocupación común sobre un tema específico.
- Los grupos de amistad son grupos informales que existen en las organizaciones, dada la afinidad personal que tienen sus integrantes.

#### 5.7.1 IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo tiene un impacto positivo bidimensional, no solo se trata de obtener tiempos más cortos en todos los procedimientos realizados, sino también de obtener resultados de mayor calidad y consistentes con las metas trazadas. En otras palabras se obtiene un beneficio cualitativo y cuantitativo como producto del trabajo sinérgico bien encaminado y orquestado.

#### 5.7.2 FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA EFICACIA DE UN EQUIPO DE TRABAJO

a) Factores relacionados con la gente:

- Satisfacción personal sobre el trabajo
- Confianza mutua y espíritu de equipo

- Buena comunicación
- Bajo nivel de conflictos no resueltos y de lucha de poder
- Bajo nivel de amenaza, sentimiento de seguridad y seguridad en el trabajo

b) Factores relacionados con la organización

- Estabilidad organizacional y seguridad en el trabajo
- Una gerencia involucrada, interesada y que apoya
- Incentivos adecuados y reconocimiento de los resultados
- Metas y prioridades estables

c) Factores relacionados con las tareas

- Objetivos claros, instrucciones y planes de los proyectos
- Dirección técnica y liderazgo apropiados
- Trabajo autónomo y que ofrezca retos profesionales
- Personal del proyecto/equipo experimentado y cualificado
- Involucramiento del equipo y visibilidad del proyecto

d) Desempeño eficaz del equipo

- Ideas innovadoras
- Metas alcanzadas
- Adaptabilidad al cambio
- Alto compromiso personal y del equipo
- Altamente calificado por la gerencia.



## 5.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

Es un conjunto de valores y creencias compartidos que tienen los miembros de una organización respecto al funcionamiento y a la existencia de su organización.

Está compuesta por un conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que es compartido por toda la organización y que influye en la forma de realizar los negocios.

Ejemplo:

- **Misión:** Es la razón de ser de una organización.
- **Visión:** Es hacia dónde vamos, el ideal de la organización.
- **Valores:** Son creencias y comportamientos permanentes en la organización que la distinguen entre otras.

### 5.8.1 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional tiene varias funciones que son importantes para la organización, entre las principales citamos a las siguientes:

1. Define límites de los empleados.
2. Define diferencias entre las organizaciones.
3. Da un sentido de identidad.
4. El empleado se siente identificado con la organización y está orgulloso de pertenecer a ella.
5. Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
6. Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
7. Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.

Es importante tener claro que la cultura organizacional influye de manera directa en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una empresa o institución.

Para que un empleado se sienta integrado a la empresa y comprometido, es necesario que conozca los objetivos de la organización y estos deben coincidir con sus propios valores.

#### 5.8.2 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es importante y ayuda a detectar problemas dentro de la organización y ofrece posibles soluciones a estos problemas.

Sirve de apoyo para la integración del personal bajo objetivos que persigue la organización bajo la misión de esta.

También ayuda a formar equipos de trabajo dentro de la organización que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.

Orienta a buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la mejor manera posible, para que se sientan motivados.

## 6. CASO PRÁCTICO: CAPACITACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES EN LAS EMPRESAS

A continuación se presenta el programa de capacitación para que los líderes desarrollen las competencias elementales para el buen funcionamiento de su trabajo, utilizando el proceso administrativo.

La capacitación contempla 4 capítulos:

### 6.1 AGENDA DE TRABAJO

| PRGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LIDERES                                                                                                                                                                     |              |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                      |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| TEMA CENTRAL: UN LIDERAZGO DE CAMBIO                                                                                                                                                                     |              |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                      |          |
| DURACIÓN TOTAL EN HORAS                                                                                                                                                                                  |              | 20                                       |                                                                                                                                                                                                                                                      |          |
| OBJETIVO GENERAL: Que el lider adquiera las herramientas, competencias y actitudes necesarias que le permitan desarrollar y motivar a sus empleados para el cumplimiento de los objetivos empresariales. |              |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                      |          |
| Niveles                                                                                                                                                                                                  | Lección      | Temas                                    | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                            | Duración |
| Introducción                                                                                                                                                                                             |              | 1. Diagnóstico de competencias del líder | Que el líder sepa detectar areas de oportunidad en cuanto al nivel de competencia en las diferentes areas que son necesarias para administrar de manera eficaz y con ello detonar planes de acción para mejorar el desarrollo de estas competencias. | 1 Horas  |
|                                                                                                                                                                                                          |              | 2. Proceso administrativo                | Que el líder conozca el proceso administrativo como una herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.                                                           |          |
| Capitulo 1                                                                                                                                                                                               | Planeación   | 1. Políticas y Procedimientos            | Que el lider conozca las politicas y procedimientos de la empresa y la importancia que tienen para facilitar el desarrollo de funciones.                                                                                                             | 2 Horas  |
|                                                                                                                                                                                                          |              | 2. Factores Criticos de Éxito FCE        | Que el lider conozca y defina los factores criticos como medio para garantizar el éxito de los objetivos de la empresa.                                                                                                                              | 2 Horas  |
| Capitulo 2                                                                                                                                                                                               | Organización | 1. Couchin y Mentoring                   | Que el lider adquiera las competencias, habilidades y actitudes para crear una relación de confianza y compromiso.                                                                                                                                   | 3 Horas  |
|                                                                                                                                                                                                          |              | 2. Delegación de Autoridad               | Que el lider cree una actitud de responsabilidad y liderazgo en toda la empresa, basado en el concepto de FACULTAMIENTO.                                                                                                                             | 2 Horas  |
|                                                                                                                                                                                                          |              | 3. Administración de personal            | Que el lider conozca los deberes y responsabilidades que debe cumplir en el puesto.                                                                                                                                                                  | 2 Horas  |
| Capitulo 3                                                                                                                                                                                               | Dirección    | 1. Seguimiento a Indicadores             | Que el lider aprenda las habilidades para generar y dar seguimiento a indicadores para la toma de decisiones.                                                                                                                                        | 2 Horas  |
|                                                                                                                                                                                                          |              | 2. Junta Semanales de Seguimiento        | Que el lider comprenda la importancia de las juntas de trabajo como medio de gestión para el logro de los objetivos.                                                                                                                                 | 2 Horas  |
| Capitulo 4                                                                                                                                                                                               | Control      | 1. Evaluación del Desempeño              | Que el lider se de cuenta de la importancia de la evaluacion del desempeño para conocer los niveles de cumplimiento de los empleados.                                                                                                                | 2 Horas  |
|                                                                                                                                                                                                          |              | 2. Revisiones Verticales                 | Que el lider entienda la Revisión vertical como un medio efectivo de comunicación entre lider-empleado.                                                                                                                                              | 2 Horas  |

## 6.2 INTRODUCCIÓN

Un auténtico agente de cambio de las actitudes, habilidades, conocimientos y destrezas del personal de una empresa es precisamente el líder; de su compromiso, administración y ejemplo dependen en buena medida del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

La revista ***El mundo del trabajo*** identifica los atributos que los trabajadores y ejecutivos valoran más en un líder para conciliar los intereses de la organización y sus empleados:

- a) Reconocer el valor que el empleado aporta a la organización.
- b) Cumplir con lo prometido a los clientes.
- c) Que se preocupe tanto de su equipo como de su cliente.
- d) Ofrecer un entorno laboral que respete a las personas.
- e) Buscar un liderazgo que sirva a la compañía y no así mismo.
- f) Querer la opinión honesta del equipo sobre las cuestiones laborales.
- g) Animar a desarrollar las capacidades de sus trabajadores.
- h) Animar al equipo a ser creativo
- i) Focalizarse en las fortalezas de los trabajadores.
- j) Animar a trabajar en un entorno cooperativo.
- k) Creer en la misión y valores de la empresa y ser fiel a ellos.
- l) Buscar una buena relación en el equipo.
- m) Apostar por la responsabilidad social corporativa.
- n) Ser capaz de contar con el apoyo de su equipo.

## 6.3 DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS DEL LÍDER

Toda persona que se considere ser un buen líder, debe auto-evaluarse permanentemente en sus competencias laborales (conocimientos, actitudes y habilidades) con la mayor objetividad posible. Esto le permitirá mejorar su desempeño en sus actividades diarias. Nunca debe olvidarse que el líder es uno de los factores más importantes en el proceso productivo y por lo tanto su involucramiento es fundamental en el éxito o fracaso de la organización.

Las competencias del líder se conciben como un conjunto integrado por “saberes”, “saber hacer” y “saber ser y estar”, que hacen posible un desempeño adecuado en un contexto determinado.

### **Preguntas que se deben hacer los líderes.**

- 1.- ¿Soy un buen administrador y conozco y aplico las herramientas a mi quehacer diario?
- 2.- ¿Conozco las competencias de mi personal, ocupándome de su desarrollo y crecimiento?,
- 3.- ¿Delego responsabilidades de acuerdo a sus capacidades?
- 4.- ¿Se administrar mi tiempo sacando el máximo provecho a cada actividad, clasificándolas por su importancia y prioridad?
- 5.- ¿Se tomar decisiones ágiles y certeras para solucionar los problemas que se generen en mi área?
- 6.- ¿Se tomar decisiones ágiles y certeras para solucionar los problemas que se generen en mi área?
- 7.- ¿Cuento con las habilidades y conocimientos de liderazgo para influenciar a mi personal?
- 8.- ¿Cuento con las habilidades y conocimientos para integrar equipos de trabajo orientados a la consecución de los objetivos de la organización?
- 9.- ¿Soy un comunicador hábil para generar en el equipo un nivel de comunicación clara y fluida que haga un ambiente libre de conflictos interpersonales?

## 6.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo aplicado a la función de líder

Administrar es lograr que:

- Las cosas sean hechas de acuerdo a los objetivos establecidos.
- Lograr que las cosas se hagan por medio de los recursos disponibles.
- Dirigir y coordinar a las personas para que las cosas funcionen bien.
- Ayudar a la integración de metas u objetivos de la empresa y de las personas que laboran en la misma.
- Optimizar el uso de recursos.

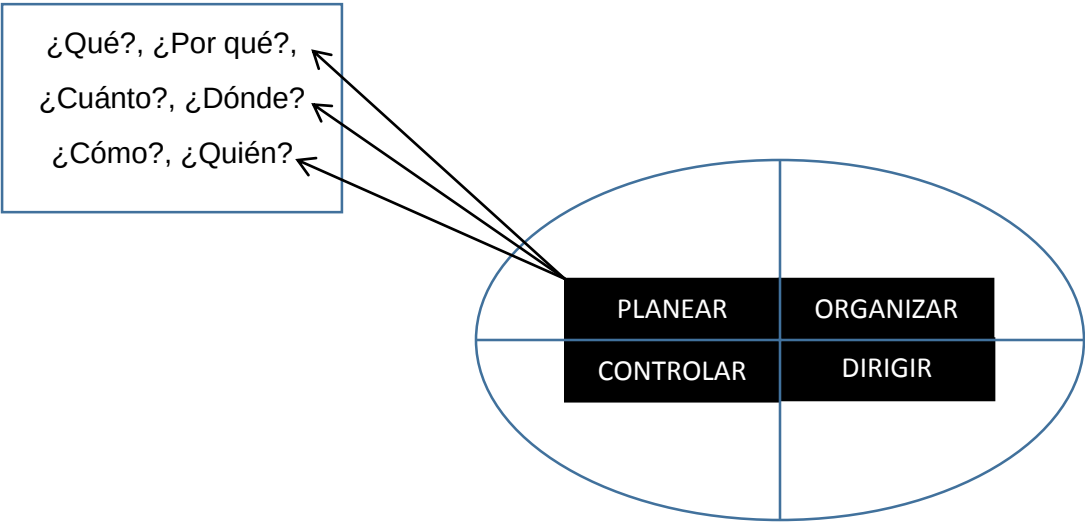


El proceso administrativo aplicado a su trabajo le permitirá eficiencia y eficacia en sus actividades diarias, al aplicar todas las herramientas que los expertos han desarrollado y probado durante años.

### 6.4.1 CAPITULO 1: PLANEACIÓN

#### **Aplicación del proceso: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cuánto?, ¿Dónde? ¿Cómo?, ¿Quién?**

Es la primera función del proceso administrativo, que consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los fines propuestos. La planificación comprende en la práctica, desde el nivel de ideas, pasando por el diseño de objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, hasta los procedimientos.



*“Lo que importa verdaderamente en la vida no son los objetivos que nos marcamos, sino los caminos que seguimos para lograrlos”. (Peter Bamm)*

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Qué... | <ul style="list-style-type: none"><li>• Metas debo alcanzar?</li><li>• Actividades diarias debo cumplir, para alcanzar mis metas?</li><li>• Actividades debo realizar una vez por semana o por mes?</li><li>• Debe hacerse primero?</li><li>• Debe hacerse inmediatamente después de lo primero?</li><li>• Métodos son los mejores y más útiles para efectuar cada tarea.</li><li>• Tareas requieren de más supervisión?</li></ul> |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Por qué... | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe hacerse esto primero?</li> <li>• Es necesaria esta actividad?</li> <li>• Lo hago de esta manera?</li> <li>• Tengo que hacer reportes?</li> </ul>                                                                                            |
| ¿Cuándo...  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengo que hacer reportes?</li> <li>• Debo revisar los avances de mis planes?</li> <li>• Debo reunirme con mis colaboradores?</li> <li>• Tengo que hacer un programa de trabajo?</li> <li>• Tengo que consultar con mi jefe inmediato?</li> </ul> |
| ¿Dónde...   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Están los útiles, equipo o información que necesito?</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
| ¿Cómo...    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debo efectuar cada tarea que me corresponde?</li> <li>• Puedo terminar todas las cosas en el tiempo que me indica el programa?</li> <li>• Puedo hacer planes con mayor eficacia?</li> <li>• Verifico resultados?</li> </ul>                      |
| ¿Quién...   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de cada tarea?</li> <li>• Debe consultarse?</li> <li>• Debe recibir reporte?</li> </ul>                                                                                                                                               |

### El proceso de la planeación comprende tres pasos:

- Fijar Objetivos: Decir lo que se desea realizar.
- Definir Procedimientos: Decidir cómo realizar los objetivos y sus indicadores.
- Asignar Responsabilidades: Decidir cuales habilidades de los colaboradores, son necesarias para cumplir los objetivos.

#### 6.4.1.1. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

**Objetivo:** Conocer de manera general los lineamientos bajo los cuales se rige una empresa y de los que apliquen a tú puesto de trabajo, así como la importancia que tienen para los empleados como medio de orientación para el cumplimiento de los objetivos.



Las pequeñas empresas suelen pasar por alto la creación de políticas y procedimientos. Esta simple tarea tiene la capacidad de ahorrar tiempo y dinero en una variedad de maneras.

## **Importancia**

Las empresas deben establecer políticas y procedimientos y comprometerse a imprimirlas antes de contratar al primer empleado. Las políticas, definidas simplemente como reglas en cuanto a cómo la empresa y sus representantes deben manejar situaciones específicas y procedimientos, es decir, instrucciones sobre cómo llevar a cabo determinadas tareas, son cruciales para todas las empresas, independientemente de su tamaño.

## **Beneficios**

El establecimiento de políticas y procedimientos de la empresa proporciona varios beneficios. La empresa está en condiciones de operar con mayor coherencia, tanto en su funcionamiento interno como externo. La moral de la empresa generalmente aumenta, porque las directrices están disponibles en cómo realizar una tarea. Al establecer políticas y procedimientos también se pueden eludir ciertas cuestiones jurídicas.

## **Manuales**

Los manuales de políticas y procedimientos de una empresa deben estar en conformidad con las leyes locales, estatales y federales, así como conscientes del uso de Internet. Los libros tienen que parecer profesionales, un financiero puede solicitar una copia de las políticas y procedimientos de una empresa para examinarlas.

## **Procedimientos**

Según Melinkoff, R (1990), "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

## **Políticas**

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

### **Ejemplo de políticas y procedimientos:**

- Información Financiera
- Administración de Flujo de Efectivo
- Control de Activos Fijos
- Inventarios Físicos
- Manejo de Cheques devueltos
- Etc.

#### *6.4.1.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)*

Son actividades estratégicas y enfocadas en asegurar el éxito de la Compañía, no tareas comunes del día a día.

Los factores críticos serán solo aquellas responsabilidades más importantes, que agreguen valor a tu equipo de trabajo y la organización; algunas responsabilidades deben ser agrupadas con otras para formar un solo factor crítico.

Te sugerimos establecer un máximo de 10 factores, con una ponderación mínima de 5%.

Asegura que los Factores Críticos tengan relevancia acorde al puesto y que tengas influencia directa sobre el resultado.

Es muy importante que cada colaborador pueda medir su contribución individual al logro de los resultados, así tendrá claridad de los retos a los que se enfrenta y la forma de transformar su esfuerzo en resultados.

### **Puntos Clave**

- Establecimiento de metas retadoras pero alcanzables.
- Definición de FCE con contribuciones individuales.
- Asegurar el proceso de comunicación con los colaboradores.
- Fortalecer el proceso de retroalimentación y seguimiento en las revisiones verticales.
- Desarrollo de competencias y al estilo de liderazgo.

### **Métricas**

- Deben ser específicas y claramente medibles
- Utiliza indicadores duros, evitar utilizar “cumplimiento al plan” con metas 80-90-100, en su lugar, sustituirlos por ejemplo con: fechas de implementación, # de unidades implementadas, # de iniciativas, etc.

### **Metas**

Es crítico definir metas alcanzables para el nivel “satisfactorio” y muy retador para el nivel “Excelente”.

La meta satisfactoria corresponde a todo lo definido por Business Plan, la meta mínima deberá ser por lo menos igual al resultado del año anterior, la meta excelente será un resultado que supere las expectativas del Negocio.

Los resultados extraordinarios deberán ser plenamente sustentados.

Cuanto más claro se al fijen las metas, el proceso de desempeño será más transparente, será más fácil darles seguimiento en la Revisión Vertical, y así, la calificación será el resultado natural.

La calificación SATISFACTORIA significa que cumplimos con lo comprometido en los objetivos organizacionales y que la forma de alcanzarlos fue la correcta.

Esta calificación te permitirá continuar con tu desarrollo profesional y tener acceso a los programas de capacitación.

Al llevar esta exigencia a los nuestros equipos, se tendrán criterios más justos y transparentes para evaluar el desempeño, promoviendo una sana competencia interna que lleve gradualmente a subir los estándares de desempeño y a contribuir en el logro de los objetivos organizacionales.

Según el tipo de negocios, se definirán los factores críticos de éxito y si estos se cumplen, el éxito está garantizado.

### Ejemplos de áreas de éxito o expectativas

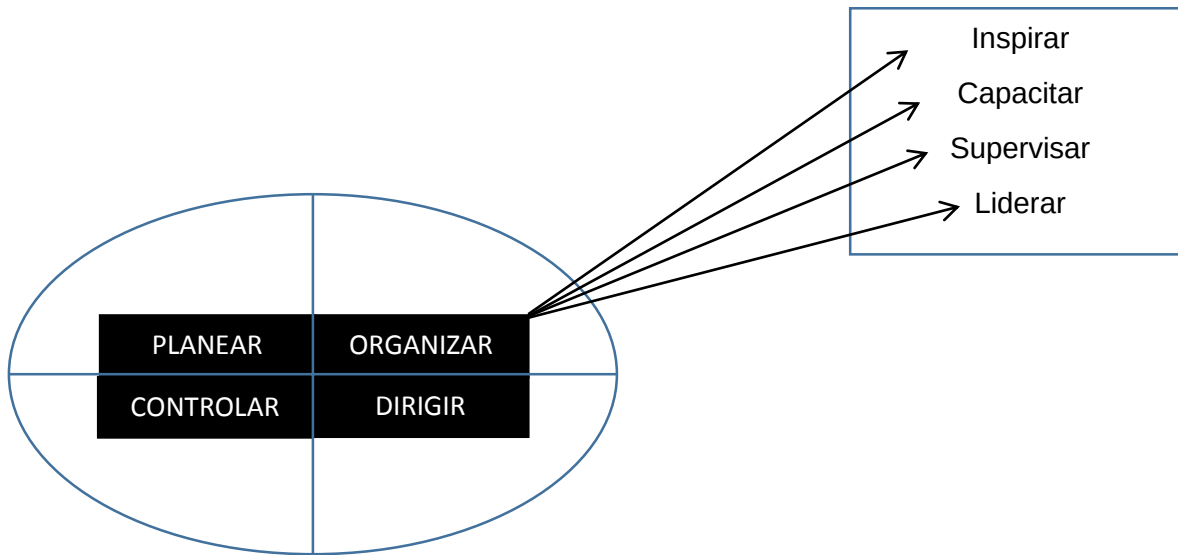
| Colaborador              | Jefe                                           | Clientes                          |
|--------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Incrementar los ingresos | Aceptar responsabilidades                      | Apoyo en la solución de problemas |
| Reducir los gastos       | Sentido de urgencia                            | Servicio excelente                |
| Utilidad                 | Calidad del trabajo                            | Calidad                           |
| Conciencia de costos     | Resultados a través de Indicadores de Medición | Menor costo                       |

### Planeación de FCE “Factores Críticos de Éxito”

| No. | PERIODO | DESCRIPCIÓN FCE   | PESO  | MIN | SAT | EXC | Ene | Feb | Mar | Comentarios |
|-----|---------|-------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|
| 1   |         |                   |       |     |     |     |     |     |     |             |
| 2   |         |                   |       |     |     |     |     |     |     |             |
| 3   |         |                   |       |     |     |     |     |     |     |             |
| 4   |         |                   |       |     |     |     |     |     |     |             |
| 5   |         |                   |       |     |     |     |     |     |     |             |
| 6   |         |                   |       |     |     |     |     |     |     |             |
| 7   |         |                   |       |     |     |     |     |     |     |             |
| 8   |         |                   |       |     |     |     |     |     |     |             |
| 9   |         |                   |       |     |     |     |     |     |     |             |
| 10  |         |                   |       |     |     |     |     |     |     |             |
|     |         | Ponderación TOTAL | 0.00% |     |     |     |     |     |     |             |

## 6.4.2 CAPITULO 2: ORGANIZACIÓN

Aplicación del Organización: Inspirar, Capacitar, Supervisar y Liderar.



- **Inspirar.** Comunicar por diferentes medios y con diferentes herramientas (escritas, habladas, gráficas, sonoras y corporales), en los lugares adecuados y los momentos oportunos, lo que los colaboradores requieren conocer de lo que se espera de ellos, como responsables de las actividades que se les han asignado en el proceso de planeación. Aclarar dudas, transmitir actitud positiva, entusiasmo y optimismo, levantando permanentemente la autoestima de los colaboradores.
- **Capacitar.** Proporcionar los conocimientos tanto sobre las bases conceptuales como los métodos prácticos apropiados de manejo de los materiales, operación de maquinaria, las instalaciones y el equipo, así como, obtención y manejo de información, para efectuar correctamente las diferentes actividades que estén comprendidas en sus responsabilidades.
- **Supervisar.** Asegurar que se apliquen en la práctica en secuencia, tiempo y forma, los conocimientos y procedimientos transmitidos en la capacitación, conforme a las metodologías establecidas, cumpliéndose los estándares de proceso, así como los indicadores de eficiencia y eficacia.

- **Liderar.** Reforzar continuamente la inspiración, la capacitación y supervisión, en las áreas necesarias y con los colaboradores que lo requieren, enfocándose a la tarea o a las relaciones con el balance adecuado, para conducir a los colaboradores al logro de los objetivos definidos durante la planeación.

Para organizar con éxito debemos tener un plan. Este plan debe tomar en consideración los ocho puntos de la organización: objetivo, coordinación, autoridad, responsabilidad, definición, amplitud del control, unidad de mando y delegación.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo:</b> Todo trabajo debe tener un objetivo específico. Debe existir una razón para que exista este trabajo o ese puesto en particular.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Coordinación:</b> Los canales oficiales de comunicación se demuestran gráficamente en un organigrama por medio de líneas entre los puestos.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Autoridad:</b> Es la que fluye hacia abajo del organigrama a través de los canales oficiales de comunicación de la organización. La autoridad indica al líder las decisiones que puede tomar. Una vez que se le ha dado autoridad él es el responsable de utilizar esa autoridad para cumplir su objetivo.                                                   |
| <b>Responsabilidad:</b> La determina su relación con el tercer principio, entre más autoridad más responsabilidad por las decisiones que han de tomarse.                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Definición:</b> Todo trabajo debe definirse por escrito, la definición por escrito se llama descripción de puesto descripción del trabajo. Incluye enunciados acerca de un trabajo, por cada una de las áreas de los primeros cuatro principios.                                                                                                             |
| <b>Amplitud de control:</b> Se define al número de áreas principales de resultados por las que es responsable un puesto. Un área clave de resultados es una fase de las operaciones de una organización. Variara según la industria, el lugar y el caso específico. Al hacer las descripciones de puesto, debe tomarse en consideración la amplitud de control. |
| <b>La unidad de mando:</b> Establece que cada puesto no debe de tener más de un jefe en cada área clave de resultados.                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>La delegación:</b> Establece que la autoridad para la toma de decisiones deberá delegarse hasta el punto más bajo de la organización, es decir, en el que pueda tomarse la decisión de manera efectiva.                                                                                                                                                      |

#### 6.4.2.1 COMO REALIZAR COUCHING Y EN QUE CONSISTE EL MENTORING

**Coaching** es el método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

**La mentoría** es una relación de desarrollo personal en la cual una persona más experimentada o con mayor conocimiento ayuda a otra con menor conocimiento.

Cuál es la diferencia entre Coaching y Mentoring, el primero es un proceso de apoyo y sobre todo observación para guiar al colaborador al logro de objetivos y el Mentoring es un proceso de aprendizaje en el cual uno de los colaboradores es el alumno del proceso tomando todo el conocimiento del mentor (maestro).

En el proceso de Coaching interactúan dos personas; uno es el coach o entrenador, que es la persona que instruye, forma o guía a la persona que está siendo orientada para mejorar en el desempeño de sus funciones. El otro es el Coachee o persona en entrenamiento, quien recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional.

El entrenador se compromete con su entrenador en una alianza de colaboración, estableciendo objetivos concretos y diseñando un plan de acción que les permita alcanzarlos dentro de los plazos establecidos, se pueden utilizar las revisiones verticales para dar seguimiento.

#### ¿Cuáles son los pasos para un proceso de coaching?

**1.- Observar-** La observación de nuevos puntos de vista es fundamental para que el entrenado encuentre soluciones y alternativas que dispone para alcanzar sus objetivos.



**2.- Tomar Conciencia-** La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca del poder de elección. El entrenador centrará a su colaborador en las elecciones que toma y sus consecuencias, brindándole herramientas específicas para elegir conscientemente y con mayor efectividad.

**3.- Determinación de objetivos-** Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.

**4.- Actuar-** Una vez reunida toda la información, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.

**5.- Medir-** En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados. En las revisiones verticales se puede medir este avance.

Consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que no saben. Cuando se inicie con un proceso de Coaching, no olvide los siguientes principios:

- Claridad en las tareas y responsabilidades.
- Delegación completa.
- Medir la excelencia.
- Capacitación.
- Comunicación.
- Retroalimentación.
- Reconocimiento.
- Confianza.

Mentoria, has escuchado hablar de los proyectos sombras, justo son proyectos donde una persona está todo el horario laboral con un mentor aprendiendo sobre el puesto, este tipo de proyectos ayudan a tener tablas de remplazo listas. El aspecto central es que la mentoria involucra la comunicación y está basada en una relación. En un ambiente organizacional, la mentoria puede tomar varias formas.

Es un proceso de aprendizaje personal por el que una persona asume la propiedad y responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional.

Para ello, se establece una relación personalizada dirigida por el mentorizado a través de la cual mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional, en la organización.

### **Que logramos con el Mentoring**

- Desarrollo potencial
- Aprendizaje a través de la experiencia
- Orientación
- Mejores relaciones
- Cambio
- Homologación

## EJERCICIO COACHING

- Escriba su definición de un excelente entrenador

---

---

- Escriba los nombres de las personas que lo inspiraron personalmente. ¿Quiénes fueron los mejores maestros o entrenadores en su vida?

---

---

- ¿Qué característica hacía de cada uno de ellos un buen entrenador?

---

---

- ¿En qué forma se sintió inspirado y estimulado por cada uno de ellos?

---

---

- ¿Cuáles son los desafíos que cada uno de ellos le presentó y la lección más importante que aprendió de cada uno de ellos?

---

---

#### 6.4.2.2. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

La delegación de tareas es un arte, si usted no delega se volverá “indispensable”. En la medida que lo sea no podrá ascender a otros puestos porque usted es absolutamente necesario en ese. Hay quienes piensan que esto es lo mejor, porque ¡se sienten importantes!, pero la verdad es que ellos mismo frenan su desarrollo. En ocasiones tienen miedo de delegar porque piensan que si la otra persona aprende, ¡ellos perderán su puesto! Esta es la forma de ver el panorama muy pero muy cortito...En la medida que usted pueda ir delegando tareas, su personal crecerá, desarrollara más habilidades y podrá auxiliarse en las cargas extraordinarias de trabajo.

Si usted no delega, se hará absolutamente “indispensable”, la gente dependerá de sus conocimientos, de su autoridad, de la manera como usted resuelve los problemas, lo más grave del asunto es que finalmente ni usted ni su personal crecerán.

Mida y determine la madurez laboral de sus colaboradores antes de encomendarles una tarea. De acuerdo con ello y con la experiencia laboral que tiene dependerá lo que usted pueda delegar; si lo hace en forma prematura sufrirá su colaborador, pero también usted.

Hablamos de madurez laboral cuando una persona tiene:

- Conocimientos sobre el puesto
- Experiencia para su ejecución
- Muy buena disposición para realizarla
- Competencias desarrolladas para su ejecución

## ¿Qué tan bueno soy para delegar?

Las preguntas abajo presentadas son un análisis de como se ve a usted mismo en sus actividades de oficina diarias.

Marque con un circulo el número que más adecuadamente describe como delega ahora, o sus pensamientos sobre la delegación. Cuando haya terminado, sume los números circulados y registre la puntuación total en la caja de puntuación.

|                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 100% No me describe                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 20-80% No me describe                                                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |   |
| 50-50% Inseguro                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
| 80-20% Me describe                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
| 100% Me describe                                                                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |
| 1.- Hay trabajo que hacer y constantemente me llegan más tareas, que casi todas las noches tengo que llevar trabajo a mi casa.                                                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- Mi trabajo es muy técnico/especializado. Para estar al corriente cada mes, tengo que leer numerosas publicaciones profesionales. Tengo atrasados 6 o más ejemplares.                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Yo siento que un administrador efectivo es uno que tiene tiempo para descansar y yo hago esto con frecuencia.                                                                                                                                                       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.- Fiel creyente en la política de puertas abiertas, mis colaboradores entran y salen constantemente para pedir ayuda y consejo.                                                                                                                                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.- Hay algunos aspectos de mi trabajo que realmente disfruto y reservo estas tareas para mí, aunque tengo colaboradores que lo podrían hacer.                                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- Puesto que soy el jefe y reconocido por mi habilidad profesional. Siento que las tareas difíciles y complejas debo hacerlas solo. Después de todo, por eso me pagan.                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- Parece que siempre hay más trabajo que tiempo y tengo varios proyectos pendientes hasta que tenga un día libre para comenzarlos.                                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- Según mi experiencia, siento que muchas veces son los detalles pequeños los que crean mayores problemas. Como consecuencia, gasto la misma cantidad de tiempo observando los detalles que en la planeación y le ayudo a mi gente para desarrollar sus habilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9.- Varios de mis colaboradores parecen reacios a tomar mi responsabilidad- ya sea porque les falta entrenamiento o confianza en sí mismos- y yo tengo tiempo para consentirlos, así que le doy el trabajo a otros.                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.- Tengo una buena reputación para resolver problemas, varios de mis subordinados vienen a mí con sus asuntos críticos.                                                                                                                                         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11.- Muchas de mis tareas son críticas para la terminación de proyectos y no puedo tomar el riesgo de dar a alguno de mis colaboradores los trabajos de mucha importancia.                                                                                        | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12.- Después de estar aquí tanto tiempo y conocer cómo trabajan los "rumores" siento que es mejor guardar parte de la información para poder controlar el chisme.                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.- Me ocupo del entrenamiento de mi personal y estoy al pendiente de lo que requieren.                                                                                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.- Llevamos un registro de las experiencias pasada, particularmente de aquellos proyectos que fracasaron para poder tener un record histórico para usos futuros.                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.-Una de las fuerzas principales es mi habilidad de dar instrucciones precisas y el periodo de tiempo para cada tarea que tomo.                                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.- A un que pueda comenzar el plan inicial para las tareas nuevas, rápidamente incluyo a otros en la secuencia de la planeación. También aseguro que los planes nuevos sean evaluados por alguien más para conseguir una variedad de puntos de vista objetivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.- Nuestra organización tiene un sistema bien definido para informar a todos con frecuencia en donde estamos en términos de metas establecidas, niveles de actuación, productividad y estándares.                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.- La gente es responsable por su propia carrera y desarrollo, la compañía solo proporciona los medios. Realmente creo que cada individuo debe tomar sus propias decisiones.                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| SUMA DE CADA COLUMNA |                                 |            |  |  |  |
|----------------------|---------------------------------|------------|--|--|--|
| De 100 a 125 puntos  | Urgente que delegue             | SUMA TOTAL |  |  |  |
| De 75 a 100 puntos   | Necesita mejorar                |            |  |  |  |
| De 51 a 74 puntos    | Buen balance delegación-control |            |  |  |  |
| De 25 a 50 puntos    | Delega más de lo que controla   |            |  |  |  |

**Mencione las funciones que podría delegar**

---

---

---

---

**Formato de asignación y control de actividades básicas para delegar.**

| Descripción<br>de Tareas | Hora | Acción<br>específica | Prioridad | Responsabilidad | Grado<br>Avance | Notas |
|--------------------------|------|----------------------|-----------|-----------------|-----------------|-------|
|                          |      |                      |           |                 |                 |       |
|                          |      |                      |           |                 |                 |       |
|                          |      |                      |           |                 |                 |       |
|                          |      |                      |           |                 |                 |       |
|                          |      |                      |           |                 |                 |       |
|                          |      |                      |           |                 |                 |       |
|                          |      |                      |           |                 |                 |       |

#### 6.4.2.3 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de personal se refiere al proceso de ayuda a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

La gestión de personal implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarle los salarios, etc.
- Capacitar y entrenar.
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados.

**Los fines que la empresa persigue son:**

- **Capacidad:** Si el personal carece de capacidad aunque quisiera desarrollar un trabajo no podría realizarlo adecuadamente, esto traerá como consecuencia graves deficiencias. Un personal incapaz aunque tuviere la voluntad de colaborar, quiere pero no puede hacerlo.
- **Colaboración:** No basta la capacidad del personal solamente sino su disposición a colaborar amplia y eficientemente; en este caso el personal puede, pero no quiere ayudar al logro del objetivo.
- Si la capacidad y la colaboración se dan conjuntamente en el personal, en este caso si puede y quiere ayudar a los fines de la empresa. Estas dos características son los objetivos inmediatos del empresario.
- **Condiciones de Trabajo:** Juega mucha importancia las condiciones en que labora el trabajador, tanto sociales como físicas, morales o administrativas.
- El trabajador busca trato digno, seguridad en el trabajo



- Reconocimiento de su labor
- Posibilidades de progreso
- Independencia de ideología o creencias (política, religión, familiar, etc.)
- Condiciones físicas, higiene y seguridad industrial.
- Medio ambiente adecuado, sano y moral.

**La coordinación de los intereses de los trabajadores y empresarios destaca lo siguiente:**

1. El trabajador y empresario tiene interés común de que la empresa subsista (desempleo para ambos).
2. El trabajador y empresario tienen interés de que la empresa mejore su rendimiento (Para mejores salarios y condiciones de los trabajadores).
3. La reducción de los costos, el cuidado, mantenimiento y conservación de las maquinarias, mejora de calidad, capacitación de personal.
  - Mejora de sistemas, y disminución de desperdicios.
  - Aumentar la productividad (mejores métodos de trabajo).
4. El desarrollo de personal en capacitación y adiestramiento para beneficio de los trabajadores.
5. Mayor higiene y seguridad industrial para evitar riesgos, accidentes y enfermedades profesionales por incidir en los costos.
6. Conseguir convivencia amable y satisfactoria, solidaridad entre los trabajadores y la patronal.
7. Relaciones públicas y prestigio social de la empresa y de los trabajadores. Estos son las principales bases entre los trabajadores y la patronal.

Hoy en día, los gerentes también tratan de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización, y que de esta manera el empleado sea más eficaz y eficiente.



Existen un conjunto de variables dependientes que tienen un impacto en la organización, tales como:

- **Productividad.** La empresa es productiva cuando existe eficacia (logro de metas) y eficiencia (bajo costo), al mismo tiempo.
- **Ausentismo.** Debe mantenerse al mínimo, pues ello modifica de gran manera los costos y la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo.** La cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo debe estar equilibrada, para que este conformes y convencido que es eso lo que merece.

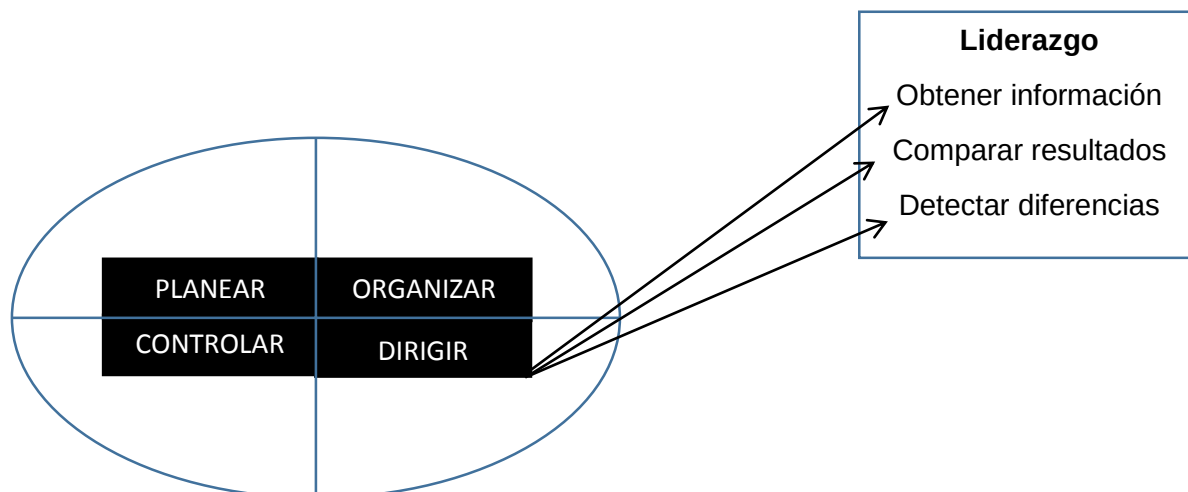
Una administración adecuada del personal ayuda a las empresas a evitar situaciones que puedan afectar el desarrollo de los objetivos y costos innecesarios:

- Empleados que se desempeñan por debajo de su capacidad.
- Contratar a la persona equivocada para el puesto.
- Alta rotación de personal.



### 6.4.3 CAPITULO 3: DIRECCIÓN

Aplicación de Dirección: Liderazgo, Obtener información, Comparar resultados, Detectar diferencias.



**Liderazgo** es hacer que las cosas tomen acción efectiva. Después de planificar y organizar su trabajo, usted deberá motivar a su personal a actual verificando sus resultados. Algunas recomendaciones son:

- **Obtener información:** Recolectar datos de los procesos, con el equipo y materiales pre asignados así como con la frecuencia y la metodología preestablecida, en los puntos de control prefijados, transformado los datos en información válida para la toma de decisiones, de manera correcta y puntual.
- **Comparar:** Comparar la información obtenida del comportamiento real de los procesos con la que se debería de estar obteniendo (deber ser) con las predeterminaciones de equipos, métodos, frecuencias y puntos de verificación, del control establecido.
- **Detectar diferencias:** Obtener y analizar la información comparada concentrándose en la detección de las faltas de cumplimiento del “es” hacia el “debe ser”, definiendo las diferencias de manera precisa, completa, clara y comprensible para que pueda ser tomada acción inmediata.

#### 6.4.4.1 ACTITUDES DEL LÍDER

### ¿Qué requerimos para llevar una compañía hacia el futuro?

El papel de un líder es determinante no solo en el resultado, sino en todo el proceso de comunicación, evaluación y retroalimentación de los equipos de trabajo.

Seamos agente de cambio para que las empresas alcancen sus objetivos y juntos hagamos posible el futuro que la empresa visualiza.

### ¿Qué requerimos para LIDERAR una compañía hacia el FUTURO?

Existe una serie de claves sencillas que marcan la diferencia y mantenidas consistentemente a lo largo del tiempo, terminan llevando al liderazgo a la excelencia.

- **Enamórate:** Cuando te gusta lo que haces, las cosas fluyen de manera diferente.
- **Se agresivo:** Siempre sé el mejor en todo lo que haces, con pasión y convicción.
- **Se consistente:** Debes estar al tanto de los desafíos del entorno de la empresa así como de los indicadores.
- **Se audaz:** Atrévete a hacer cosas de manera diferente. Acepta retos y riesgos calculados.
- **Se persistente:** No siempre las cosas te van a salir a la primera. Procura capitalizar errores y aprendizajes, vuelve a intentarlo.
- **Se realista:** Pon objetivos desafiantes, pero realistas. Siempre ve subiendo la meta.
- **Se el primero:** Recuerda: el que pega primero, pega dos veces. Se innovador y sorprende.
- **Se oportuno:** Trata de adelantarte a las necesidades y responde de manera oportuna.
- **Se unido:** Trabaja con tu equipo. Sinergiza el valor y la ventaja que te da la complementariedad.
- **Se orgulloso:** Cuando estás orgulloso de tus logros y del equipo, estableces las normas. Sé un ejemplo y siéntete orgulloso de ser parte de la empresa.

### ¿QUÉ SON LOS INDICADORES Y PARA QUÉ SIRVEN?

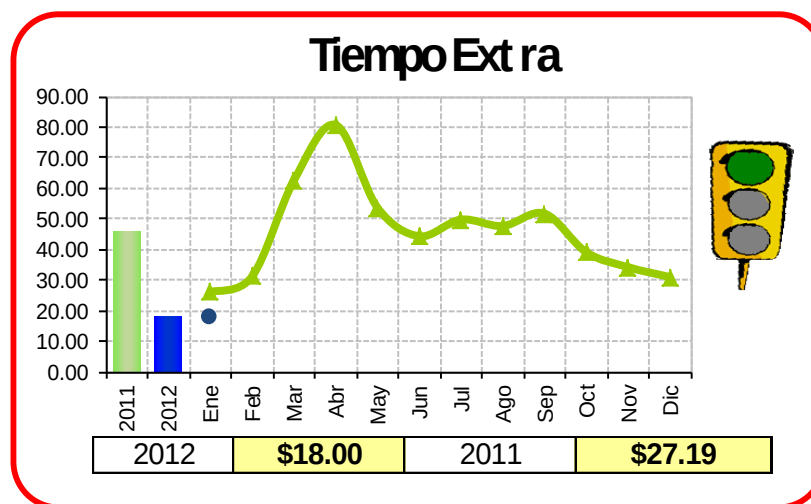
Los indicadores son instrumentos de medida que pueden ser usadas para describir y comprender como funciona la calidad de un sistema o una actividad en concreto.

Los indicadores aportan la información necesaria para verificar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos en el proyecto. Un indicador es un algoritmo o fórmula que expresa la relación cualitativa o cuantitativa entre dos o más variables y que sirve para medir cuánto se ha logrado del objetivo, como el impacto del proyecto a nivel de Fin, el efecto directo a nivel de Propósito y los productos a nivel de Componentes. Un indicador debe ser objetivamente verificable y comparable.

Constituyen la base del seguimiento y evaluación del proyecto. Es por ello que los indicadores deben ser, por el papel que cumplen, suficientes como para poderse utilizar en diferentes momentos y no sólo al final del proyecto.

Los indicadores permiten a las empresas detectar desviaciones en los procesos y aplicar medidas correctivas y son parte importante en la tomar decisiones presentes y futuras.

**EJEMPLO:** Este indicador muestra el comportamiento de los pagos por concepto de “tiempo extra” de un año que termina contra el año anterior donde se muestra una tendencia positiva para la empresa.



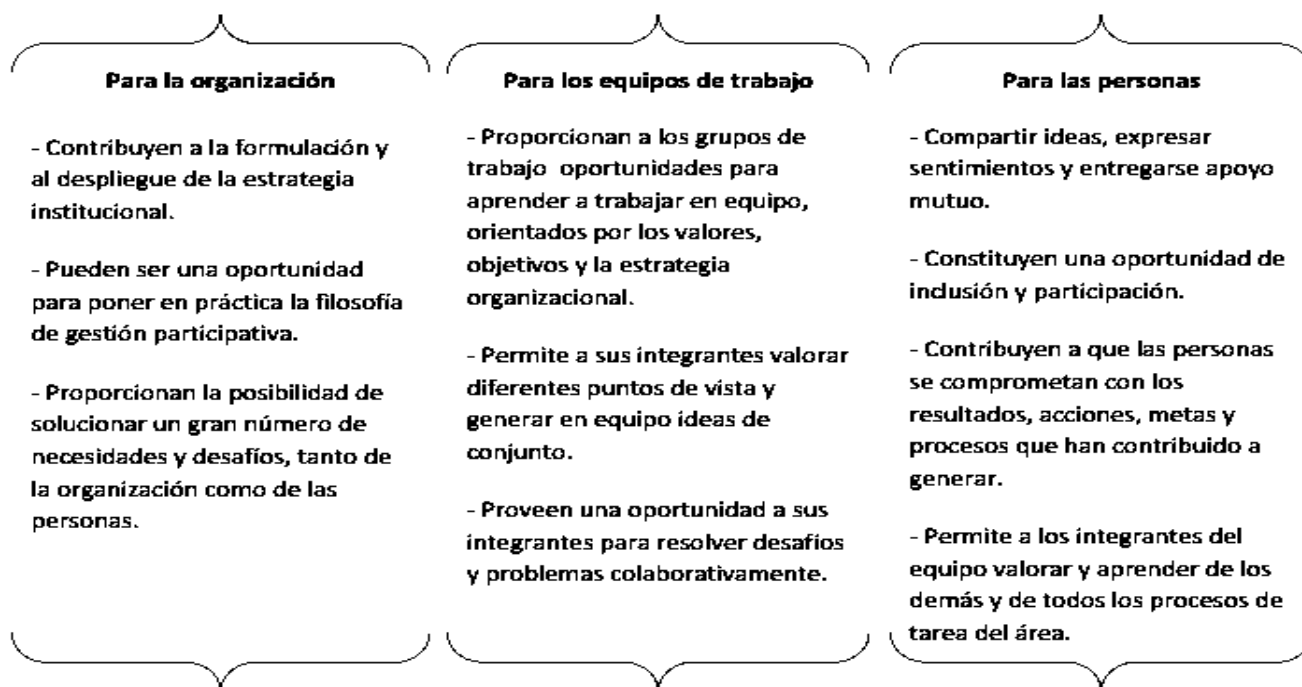
**Que es una reunión:** Espacio laboral en que se logra la interacción y compromiso de personas hacia un objetivo determinado.

Esto es posible si se dan las condiciones para enfrentar y solucionar problemas y coordinar planes y proyectos, logrando la integración de grupos y de personas, constituyendo equipos de trabajo que hacen un buen uso de sus capacidades y recursos.

¿Por qué los líderes deben realizar reuniones?

- Porque constituyen un medio para construir climas de trabajo favorables y conseguir las metas del equipo.
- Porque permiten formular, monitorear y evaluar el cumplimiento de sus Planes Estratégicos, Planes Operativos y Compromisos de Desempeño de Equipo.
- Porque permiten instalar un estilo de trabajo colaborativo para cumplir los objetivos y metas del área que dirige, haciendo de las reuniones un espacio de aprendizaje y participación para la colaboración.

**Las reuniones efectivas constituyen una herramienta de gestión de gran valor:**



#### *TIPOS DE REUNIONES:*

- **Planificación y Evaluación**

Evaluar resultados y formular y/o discutir planes estratégicos, operativos o compromisos de Desempeño. Requieren de tiempo para la reflexión, análisis de información y generación y discusión de ideas.

- **Control de gestión**

Monitorear planes y actividades semanales / mensuales / diarias, compartir datos, resolver. Centrarse en la revisión y control. Deberán tener una frecuencia periódica establecida y conocida por todos.

- **Información**

Dar a conocer una información o decisión. Desmentir un rumor. Anunciar un cambio. Dar instrucciones a un equipo. Adoptar un procedimiento. Informar un plan o proyecto.

- **Participación o Negociación**

Analizar o resolver un asunto. Acordar una o más responsabilidades. Fijar, modificar o negociar plazos, cargas de trabajo. Tomar decisiones. Fijar o modificar estándares. Establecer objetivos. Evaluar resultados. Analizar un tema de interés común y llegar a conclusiones aceptadas por todos. Intercambiar puntos de vista. Llegar a acuerdos y tomar decisiones.

- **Consultiva**

Diagnosticar un problema. Recoger información. Conocer reacciones ante un cambio. Generar sugerencias y alternativas de solución. Recabar posiciones ante un conflicto. Analizar opciones.



## Etapas de la Reunión

| 1- Antes de la Reunión                                                                                              | 2-Durante la Reunión                        | 3-Despues de la Reunión                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -Determinar si es necesario efectuar una reunión.<br>-Seleccionar el tipo de reunión.<br>Preparación de la reunión. | -Inicio<br><br>-Conducción.<br><br>-Cierre. | -Envío del acta a los participantes.<br>-Evaluación de la reunión.<br>-Monitoreo de cumplimiento de los acuerdos. |

## Asignación de Roles

Puede asignar roles entre los asistentes, con el propósito de fomentar la participación y poder concentrarse en su papel de líder. Estos roles podrán rotar con la frecuencia que el líder estime conveniente.

**a) Apoyo Administrativo:** resuelve aspectos prácticos para el éxito de la reunión, tales como asegurar la participación de los convocados, disponibilidad de lugar y materiales a utilizar.

**b) Registro de Acta y Control de Avance:** lleva registro de los temas tratados, las decisiones y compromisos. Según el tipo de reunión, este rol ayudará a que los asistentes tengan una idea clara del reporte que deberán hacer en la próxima reunión.

**c) Expositores:** surge cuando se ha decidido abordar un tema en profundidad y se invita a un relator externo o a uno o más miembros del equipo a exponer.

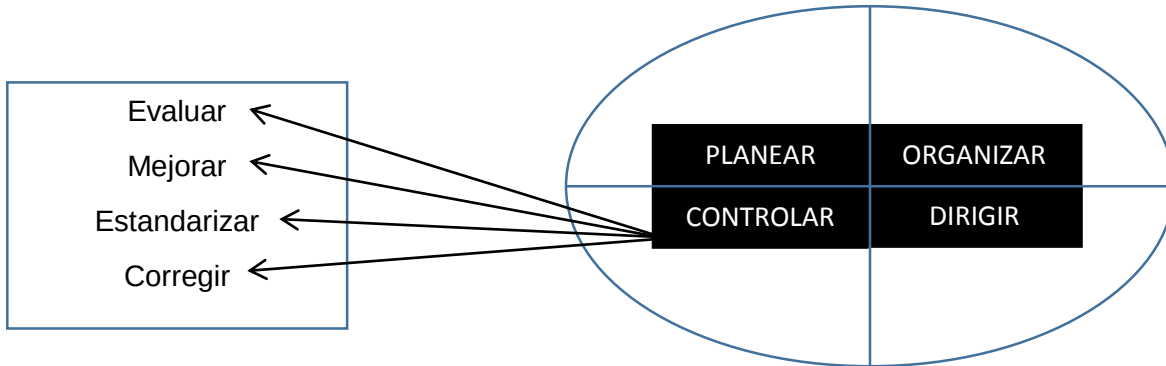
**d) Moderador:** en algunos casos, cuando los equipos están en una etapa de madurez, el líder podrá incluso asignar un rol de moderador a otra persona, ya sea porque quiere tener la oportunidad de observar y escuchar en perspectiva a su equipo, o porque quiere preparar a los participantes en la conducción de reuniones, etc.

**Minuta de Seguimiento:**

| MINUTA JUNTAS SEMANALES                                                             |        |                  |                  | STATUS      | FECHA: |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------|------------------|-------------|--------|
| Participantes                                                                       |        |                  |                  |             |        |
| <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> |        |                  |                  |             |        |
| ACTIVIDADES Y/O ACUERDOS                                                            | ACCIÓN | RESPONSABLE      | FECHA COMPROMISO | COMENTARIOS |        |
|                                                                                     |        |                  |                  |             |        |
|                                                                                     |        |                  |                  |             |        |
|                                                                                     |        |                  |                  |             |        |
|                                                                                     |        |                  |                  |             |        |
|                                                                                     |        |                  |                  |             |        |
|                                                                                     |        |                  |                  |             |        |
|                                                                                     |        |                  |                  |             |        |
|                                                                                     |        |                  |                  |             |        |
|                                                                                     |        |                  |                  |             |        |
| Elaboró                                                                             |        | Próxima Revisión |                  |             |        |

#### 6.4.4 CAPITULO 4: CONTROL

Aplicación de Control: Evaluar, Mejorar, Estandarizar, Corregir.



El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los líderes de una organización tienen la obligación de controlar;

La forma mejor conocida del control es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de forma directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

## **Fases**

- Establecimiento de estándares y criterios
- Observación del desempeño
- Comparación del desempeño con el estándar establecido
- Acción para corregir el desvío entre el desempeño real y el desempeño esperado

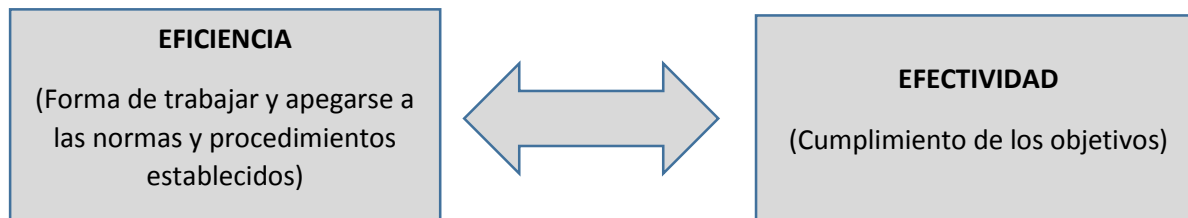
Controlar es mantener el desempeño esperado dentro de los rangos esperados, usted deberá desarrollar y aplicar esta función del proceso administrativo para dar resultados que de usted se esperan.

Es un proceso de comunicación que proporciona retroalimentación sobre el desempeño de un colaborador, tomando en cuenta los requerimientos del puesto (funciones, objetivos, estándares, responsabilidades), las experiencias del jefe inmediato (actitudes, cambios, desempeño, eficiencia, colaboración, etc.) y de la organización (que contribuyen a la misión, visión, valores, políticas, objetivos, etc.).

En la actualidad, debido al alto nivel de competencia que existe en todo el mundo, el tener un proceso de evaluación, es vital para tener cada día mejores índices de calidad y productividad generales. Bien lo dice el refrán básico de la calidad “lo que no se mide no se puede mejorar”. La principal función de esta es:

| <b>Corregir los problemas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Estandarizar los resultados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Mejorar los estándares</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Partiendo de la definición de un problema como una desviación negativa del “deber ser”, la corrección de los problemas significa regresar el “es” al “deber ser”, de donde se originó la desviación, para mantenerse en el “deber ser” dentro de los límites permitidos por las especificaciones del producto o servicio, de manera predecible y confiable. | Asegurarse de apuntalar los cambios que haya sido necesario promover en los métodos de trabajo, la operación o mantenimiento de la maquinaria y equipo, manejo y especificación de materiales, utilización de servicios, etc., para regresar al “es” al “deber ser” y mantenerlo dentro de límites de manera rutinaria y controlada. | Los procesos que cumplen con los objetivos planeados al principio del ciclo de la espiral de Deming, de manera controlada, están en posibilidades de buscar lograr un nuevo y superior “deber ser”, que mejore la satisfacción de los clientes, desarrolle ventajas competitivas y/o levante las barreras de entrada a los competidores. |

**Normalmente en los procesos de Evaluación del Desempeño se consideran 2 condiciones del trabajo:**



Siendo la efectividad la que debe ostentar mayor peso en la calificación, ya que es la que impacta realmente en los resultados. Hay por ahí una frase que dice, se puede hacer lo correcto pero con el objetivo equivocado, y lo que se busca siempre es hacer correctamente lo correcto, es decir trabajar bien y en busca de los objetivos.

## Condiciones para dar resultados

|                                     |                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Que sepa que va a hacer y para qué. | ¿Qué va a hacer?: descripción de puesto, objetivos de trabajo etc.                                                                                                                                                        |
|                                     | ¿Cómo lo va a hacer?: procedimientos, políticas, instrucciones, formatos, etc.                                                                                                                                            |
|                                     | ¿Con quién lo va a hacer?: miembros del equipo de trabajo, relaciones internas y externas comunes y razones de las mismas, departamentos de apoyo en la empresa, clientes internos e indicadores, etc.                    |
| Que quiera hacer las cosas.         | ¿Que se identifique con la empresa?: que la conozca; su historia, dueños, directivos, productos y servicios, mercado, visión, misión, valores, etc.                                                                       |
|                                     | ¿Que sienta apoyo y confianza de parte de su jefe inmediato?: que haya buena comunicación, que de apoyo y asesoría, que desarrolle, etc.                                                                                  |
|                                     | ¿Qué le guste su puesto?: que desarrolle funciones que vayan de acuerdo con sus expectativas, que se le de confianza, que haya oportunidad de capacitarse y desarrollarse.                                                |
|                                     | ¿Que el ambiente sea favorable?: que no exista mucho antagonismo, ni politiquería, que exista respeto.                                                                                                                    |
| Que tenga con que hacer las cosas.  | ¿Qué se le proporcione la tecnología para poder hacer su trabajo?: que cuente con el equipo y herramientas de trabajo necesarias, no quiere decir que se le den los más caros o novedosos, sino los que ocupan realmente. |
|                                     | ¿Qué se le proporcione la información para tomar decisiones?: que existan los sistemas de información adecuados para poder trabajar y tomar decisiones efectivas tanto en forma como en tiempo.                           |

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Según Byars & Rue (1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Una evaluación de desempeño, proporciona retroalimentación importante sobre la calidad de la gerencia que se tiene, ya que si bien es cierto, refleja aspectos muy valiosos sobre la calidad y efectividad de sus colaboradores, presenta también la capacidad de los líderes para involucrar y desarrollar a su gente.

Es decir, cuando una persona obtiene de forma constante calificaciones deficientes, puede ser también la falta de liderazgo, asesoría, soporte, capacitación, comunicación, etc., por parte del jefe inmediato.

|                                                                                                                                                                                                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>En las evaluaciones de este tipo, se busca obtener información de todos los aspectos que conforman el ambiente laboral para la realización del trabajo, entre los tópicos más comunes están:</b> |                                 |
| • Calidad del trabajo.                                                                                                                                                                              | • Métodos y procedimientos      |
| • Productividad.                                                                                                                                                                                    | • Orden y limpieza.             |
| • Adaptabilidad.                                                                                                                                                                                    | • Actitud hacia la supervisión. |
| • Iniciativa/seguridad.                                                                                                                                                                             | • Actitud hacia terceros.       |
| • Asistencia.                                                                                                                                                                                       | • Puntualidad                   |
| • Trabajo en equipo                                                                                                                                                                                 | • Confiabilidad                 |
| • Salud/apariencia.                                                                                                                                                                                 | • Cuidado del equipo            |
| • Conocimiento del puesto.                                                                                                                                                                          | • Manejo de información         |
| • Cultura                                                                                                                                                                                           | • Desarrollo                    |

Cada factor deberá ser claramente definido por medio de una descripción así como una escala de los aspectos (o niveles) que nos permitirían su valoración.

Aquellos factores que no tengan impacto valioso o sobre los cuales no se tenga la intención de mejorar no se deben incluir en el diseño de la evaluación.

## **Importancia de la Evaluación de Desempeño**

- Proceso clave que permite medir y asociar la gestión del negocio con los resultados individuales de cada colaborador.
- Potencializa la productividad y competitividad del negocio.
- Motiva a los colaboradores al entender su contribución al cumplimiento de los objetivos del negocio.
- Fomenta el autodesarrollo y la satisfacción en el trabajo.
- Permite atender oportunamente desviaciones, construir planes de acción y potencializar el desempeño.

## **Ventajas**

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.



## Formato de Evaluación de Desempeño

| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO                    |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------------------------|--------|--------------|----|----|----|---|
| DATOS GENERALES                            |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| Nombre                                     |                                                                      |                | Fecha |                         |        |              |    |    |    |   |
| Puesto                                     |                                                                      | Departamento   |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| CODIGO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS CLAVE |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| NIVEL                                      | DESARROLLO DE COMPETENCIA                                            |                |       |                         | CALIF. |              |    |    |    |   |
| N1                                         | Competencia no desarrollada en el evaluado                           |                |       |                         | A      |              |    |    |    |   |
| N2                                         | Competencia poco desarrollada en el evaluado                         |                |       |                         | B      |              |    |    |    |   |
| N3                                         | Competencia medianamente o con areas de oportunidad en el evaluado   |                |       |                         | C      |              |    |    |    |   |
| N4                                         | Competencia desarrollada o completamente desarrollada en el evaluado |                |       |                         | D      |              |    |    |    |   |
| EVALUACION DE COMPETITIVIDAD PERSONAL      |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| COMPETENCIAS                               |                                                                      |                |       |                         | NIVEL  |              |    |    |    |   |
|                                            |                                                                      |                |       |                         | N1     | N2           | N3 | N4 |    |   |
| 1                                          |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| 2                                          |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| 3                                          |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| 4                                          |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| 5                                          |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| COMPETENCIAS PERSONALES                    |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| 1                                          |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| 2                                          |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| 3                                          |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| 4                                          |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| 5                                          |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| EVALUACION GLOBAL DE DESEMPEÑO             |                                                                      |                |       |                         |        | CALIFICACION |    |    |    |   |
|                                            |                                                                      |                |       |                         |        | A            | B  | C- | C+ | D |
|                                            |                                                                      |                |       |                         |        |              |    |    |    |   |
| FIRMA                                      | PERSONA EVALUADA                                                     | JEFE INMEDIATO |       | JEFE INMEDIATO SUPERIOR |        |              |    |    |    |   |

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

#### REVISIONES VERTICALES

Es un espacio que enriquece personal y profesionalmente, ya que da la posibilidad de obtener dirección, saber que tan bien se están haciendo las cosas, que es lo que se tiene que cuidar, celebrar los logros y revisar con oportunidad las cosas que no avanzan conforme a lo planeado.

Así mismo es el foro en el que los empleados pueden ser escuchados, expresar sus inquietudes y tener un acercamiento jefe-colaboradores que fortalezcan la comunicación y la relación de trabajo.

#### Ayuda a:

- Administrar prioridades.
- Identificar fortalezas/áreas de oportunidad.
- Dar dirección y foco.
- Mejorar la comunicación

**Consiste en:** revisar con tu colaborador los siguientes temas:

#### 1. Cultura Organizacional

Breve conversación sobre la cultura de la empresa y como la aplica el colaborador en sus actividades diarias.

Consiste en revisar las actitudes del líder y sus valores para analizar si su forma de conducirse está alineada con ellos, *“las palabras convencen, pero el ejemplo arrastra.”*

## **2. Desempeño laboral**

Es el seguimiento y cumplimiento a las metas que se fijaron en los factores críticos (FCE) para cada colaborador.

Algunos de los temas que puedes profundizar son los siguientes:

- a. Avances y metas para alcanzar los FCE'S en el año.
- b. Desafíos a los que se ha enfrentado el colaborador para lograr sus metas.
- c. Como puedes apoyarlo en lograr sus metas.

Recomendación: Haber enviado previamente los resultados actualizados de cada uno de los FCE al colaborador para que en conjunto los revisen y logres compromisos de cumplirlos.

## **3. Desarrollo Personal**

Revisión de la agenda de desarrollo con base en las fortalezas y áreas de oportunidad que tenga el colaborador de acuerdo con su puesto, así como las competencias y conocimientos que necesita desarrollar para alcanzar los factores críticos.

## **4. Asuntos Varios**

Charla con el colaborador de cómo se siente en su rol, aprovecha para saber acerca de su familia, intereses personales, problemas personales a los que se enfrenta etc.

# Formato de Revisión

| FORMATO DE REVISIÓN VERTICAL              |  |                  |        |                                                  |  |                  |        |
|-------------------------------------------|--|------------------|--------|--------------------------------------------------|--|------------------|--------|
| JEFE                                      |  |                  |        | COLABORADOR                                      |  |                  |        |
| Nombre                                    |  |                  |        | Nombre                                           |  |                  |        |
| Puesto:                                   |  |                  |        | Puesto:                                          |  |                  |        |
| CULTURA                                   |  | FECHA COMPROMISO | AVANCE | CULTURA                                          |  | FECHA COMPROMISO | AVANCE |
| 1                                         |  |                  |        | 1                                                |  |                  |        |
| 2                                         |  |                  |        | 2                                                |  |                  |        |
| 3                                         |  |                  |        | 3                                                |  |                  |        |
| 4                                         |  |                  |        | 4                                                |  |                  |        |
| 5                                         |  |                  |        | 5                                                |  |                  |        |
| 6                                         |  |                  |        | 6                                                |  |                  |        |
| 7                                         |  |                  |        | 7                                                |  |                  |        |
| DESEMPEÑO                                 |  | FECHA COMPROMISO | AVANCE | DESEMPEÑO                                        |  | FECHA COMPROMISO | AVANCE |
| 1                                         |  |                  |        | 1                                                |  |                  |        |
| 2                                         |  |                  |        | 2                                                |  |                  |        |
| 3                                         |  |                  |        | 3                                                |  |                  |        |
| 4                                         |  |                  |        | 4                                                |  |                  |        |
| 5                                         |  |                  |        | 5                                                |  |                  |        |
| 6                                         |  |                  |        | 6                                                |  |                  |        |
| 7                                         |  |                  |        | 7                                                |  |                  |        |
| DESARROLLO                                |  | FECHA COMPROMISO | AVANCE | DESARROLLO                                       |  | FECHA COMPROMISO | AVANCE |
| 1                                         |  |                  |        | 1                                                |  |                  |        |
| 2                                         |  |                  |        | 2                                                |  |                  |        |
| 3                                         |  |                  |        | 3                                                |  |                  |        |
| 4                                         |  |                  |        | 4                                                |  |                  |        |
| 5                                         |  |                  |        | 5                                                |  |                  |        |
| 6                                         |  |                  |        | 6                                                |  |                  |        |
| 7                                         |  |                  |        | 7                                                |  |                  |        |
| COMENTARIOS                               |  |                  |        |                                                  |  |                  |        |
|                                           |  |                  |        |                                                  |  |                  |        |
|                                           |  |                  |        |                                                  |  |                  |        |
|                                           |  |                  |        |                                                  |  |                  |        |
|                                           |  |                  |        |                                                  |  |                  |        |
| <div>Nombre y firma</div> <div>Jefe</div> |  |                  |        | <div>Nombre y Firma</div> <div>Colaborador</div> |  |                  |        |

## 5. CONCLUSIÓN

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador, un líder proactivo.

Deberá concientizarse que deberá estar en constante aprendizaje, conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentar cualquier situación y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo debe seguir capacitándose para poder permanecer competitivo ante los cambios que se presentan en esta era.

Esta capacitación servirá como guía de liderazgo de cambio en las pequeñas empresas y que las podrán adoptar según sus necesidades. Esta guía permite por lo tanto identificar y desarrollar las prácticas, habilidades y capacidades para poder lograr los objetivos a través de una supervisión efectiva aplicando los pasos del proceso administrativo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos, Séptima edición, Hitt. Ireland. Hoskisson. (Páginas 389 a 390)

Administración moderna, Samuel C. Certo, Octava edición, Editorial Prentice Hall. Capítulo 17, páginas 374 a 399.

Administración, David R. Hampton, Tercera edición, segunda edición español, Mc Graw Hill. Capítulo 14, páginas 572 a 587.

Administración-liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 8 Edición 2005, Bateman Snell, Editorial Mc Graw Hill. Capítulo 2, paginas 461.

Bonilla Gutiérrez, C. (1988). La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas. México: Trill**No se encuentran entradas de índice**.as.

Enciclopedia del Saber Leyendo (1990-1997)

Finmex, Innovación Financiera. [www.finmex.com.mx](http://www.finmex.com.mx)

Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos, México. Editorial Trillas, 1979.

Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-capacitacion-adiestramiento/proceso-capacitacion-adiestramiento2.shtml#ixzz4AS9TwtL0>

<http://culturaorganizacional.over-blog.es/article-29079689.html>

[http://html.rincondelvago.com/comportamiento-organizacional\\_5.html](http://html.rincondelvago.com/comportamiento-organizacional_5.html)

<http://portal.guiasalud.es/web/guest/faq?>

<http://rioja.wordpress.com/2008/08/04/etimologia-de-la-palabra-líder/>

<http://www.administracionmoderna.com/2012/02/objetivos-de-la-administracion-de.html>

<http://www.definicionabc.com/general/indicadores.php>

[http://www.ehowenespanol.com/definicion-ejemplos-comunicacion-efectiva-manera\\_55584/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-ejemplos-comunicacion-efectiva-manera_55584/)

[http://www.ehowenespanol.com/importancia-politicas-procedimientos-sobre\\_442356/](http://www.ehowenespanol.com/importancia-politicas-procedimientos-sobre_442356/)

[http://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/conclusiones\\_liderazgo.php](http://www.elmundo.com/portal/opinion/columnistas/conclusiones_liderazgo.php)

<http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganizacional.htm>

<http://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/156403-Scorp-expositor-en-la-3-edicion-del-Salon-de-Subcontratacion-de-Automocion-de-Tanger.html>

[http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion/Administracion\\_de\\_Empresas.htm](http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion/Administracion_de_Empresas.htm)

[http://www.libertadfinanciera.com/definicion\\_de\\_liderazgo.htm](http://www.libertadfinanciera.com/definicion_de_liderazgo.htm)

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml><http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

[http://www.qmr.com/products/millennium\\_leadership/docs/MIL1\\_Espanol.pdf](http://www.qmr.com/products/millennium_leadership/docs/MIL1_Espanol.pdf)

[http://www.sii.cl/rrhh/Guia\\_Practica\\_de\\_Manejo\\_de\\_Reuniones\\_Efectivas\\_v2011.pdf](http://www.sii.cl/rrhh/Guia_Practica_de_Manejo_de_Reuniones_Efectivas_v2011.pdf)

[https://visaempresarial.com/mx/noticias/que-funcion-cumple-la-cultura-corporativa\\_441](https://visaempresarial.com/mx/noticias/que-funcion-cumple-la-cultura-corporativa_441)

<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Isabel, S. S. (2013). Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

Joaquín, R. V. (2002). Administración Moderna de Personal. Tuxtla Gutiérrez: Thomson.

LosRecursosHumanos.com. Sección: cultura organizacional. U.S.A.

The Good Indicators Guide: Understanding how to use and choose indicators (2008). NHS Institute for Innovation and Improvement

Toma de decisiones Financieras, resolución de casos, Autor. Abraham Perdomo Moreno, Editorial Thomson. (Páginas 97 a 112)