



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



...: Mecánica e Industrial

# CURSOS ABIERTOS

## CA-611 DIPLOMADO EN ALTA DIRECCIÓN

### MÓDULO II MANEJO DE PERSONAL

#### TEMA

#### INTRODUCCIÓN

EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
DEL 3 AL 17 DE DICIEMBRE DE 2005  
PALACIO DE MINERÍA



*Que fácil  
es destruir  
  
Pero  
  
que difícil  
  
es construir*

*anónimo*



# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



## CONTENIDO

1. *Introducción.*
2. *Entrevista sobre el avance de trabajo*
3. *Cómo mejorar el desempeño de los trabajadores*  
*(motivación y empowerment)*
4. *Diagnóstico de Necesidades de desarrollo del personal*
5. *Corrección del comportamiento problema.*
6. *Acciones disciplinarias*
7. *El desarrollo sinérgico de la organización.*

## ANEXO

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

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



### ***RECOMENDACIONES***

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

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



## **PRESENTACIÓN**



El segundo módulo de nuestro diplomado en Alta Dirección, esta enfocado al elemento que le da vida, además de ser principio de la existencia de cualquier negocio: *El Factor Humano*.

Para los dirigentes de las organizaciones disponer de información clara y precisa de las funciones de todos los puestos de la empresa, es un arma muy poderosa para aprovechar los talentos de los denominados "socios del negocio"

¿Cómo descubrir los talentos de nuestros colaboradores?

¿Cómo tener una organización equilibrada?

¿Cómo motivar a nuestros colaboradores?

¿Cuál es el tipo de personal que requiere nuestra organización?

Son estas y otras interrogantes las que se trabajan en el módulo II, el propósito es crear y/o fortalecer el potencial de nuestros colaboradores para que esto nos permita generar una ventaja competitiva.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### ***OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO***

*Al finalizar el módulo los participantes analizarán y aplicarán estrategias, así como tácticas para administrar el capital humano*



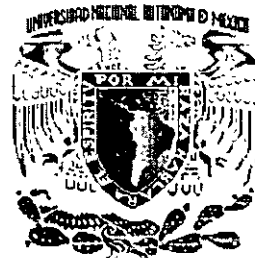
### ***ALCANCES***

- *Potencializar los talentos.*
- *Análisis de la motivación al personal*
- *Comentarios sobre la película Gung Ho.*
- *Análisis de lectura del libro "A la carga"*
- *El empowerment.*
- *Corrección de comportamientos problema*

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



### Requisitos para aprobar el módulo

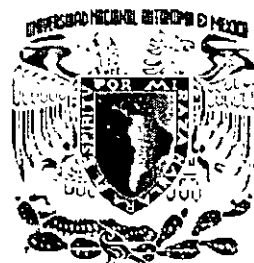
- Asistencia mínimo 80%.
- Entrega de 5 tareas (las fechas y contenidos están en el anexo del manual de trabajo)
- Exposición de un tema.
- Evaluación calificación mínima de 8.

<b>TAREA</b>	<b>fecha de entrega</b>
1. Información referente al manejo de entrevistas de desempeño. (en word)	2da sesión
2. Artículos referentes a: <ul style="list-style-type: none"><li>• Empowerment.</li><li>• Sinergia.</li><li>• Hotgroups.</li><li>• Manejo de personal.</li></ul> (formato abierto)	3ra sesión
3. Síntesis del libro: <b>¡A la carga!</b> Por: Ken Blanchard Editorial. Norma (en ppt.)	5ta. Sesión
4. Entrega de trabajo final (en ppt.)	6ta. Sesión

*Alta Dirección*

**Modulo II**

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



**Entrevista  
sobre  
el avance  
del  
trabajo**



# Alta Dirección

## Modulo II

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



### *Entrevista sobre el avance de trabajo.*

*La palabra es libre, la obediencia ciega, la acción es muda*

Johann Christoph

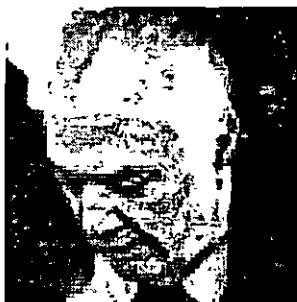


En las organizaciones no siempre tenemos los trabajos de nuestro personal, a tiempo, con calidad y esmero, tiene usted algunas posibles explicaciones que nos quiera compartir sobre este punto ¿Por qué la gente no cumple?:-


# Alta Dirección

## Modulo II

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



- ⇒ Para lograr *objetivos* hay que verificar *su avance*.
- ⇒ Mientras más importante sea el trabajo. *mayor será la frecuencia de las revisiones*.
- ⇒ *Revisar el trabajo para retroalimentar* en forma preventiva no correctiva garantiza mejores resultados.
- ⇒ *Podemos descubrir obstáculos* que el empleado no ve.
- ⇒ Esto nos permitirá decidir para *orientar el rumbo*, antes de que sea tarde.

### EJERCICIO

Laboratorio  
grupal



Escuche las indicaciones  
de nuestro instructor

# Alta Dirección

## Modulo II

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



### ACCIONES CLAVE

1. Fijemos la hora por *adelantado* y *expliquemos su propósito*.
2. Pidamos al trabajador *su evaluación del avance* y *escuchémosle*.
3. *Demos retroalimentación* positiva cuando observemos el avance.
4. Concentrémonos en *resolver problemas clave* y en *revisar prioridades*.
5. Terminemos con un acuerdo sobre la *situación actual* y *las metas* específicas para el futuro.

*¿Cómo deberían ser las Entrevistas de avance de trabajo en su organización?*


*Alta Dirección*

## Modulo II

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





FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



...: Mecánica e Industrial

# CURSOS ABIERTOS

## CA-611 DIPLOMADO EN ALTA DIRECCIÓN MÓDULO II MANEJO DE PERSONAL

### TEMA

#### GUÍA DE TRABAJO

EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
DEL 3 AL 17 DE DICIEMBRE DE 2005  
PALACIO DE MINERÍA

Uno de los principales ladrones de tiempo en la actividad directiva suelen ser las reuniones mal planteadas.

En general, una reunión eficaz no es aquella en la que el directivo reúne a sus empleados única y exclusivamente para transmitirles información. Quizás a eso, deberíamos llamarle exposición o incluso "discurso". Una reunión eficaz va más allá.

Una posible definición sería "el encuentro de varias personas predispuestas a colaborar en el logro de uno o varios objetivos."

Por lo tanto, la reunión implica interacción, colaboración, participación y objetivos bien definidos.

¿Por qué algunas reuniones son ineficaces?

Son muchas las causas de la falta de eficacia de las reuniones, sin embargo, podríamos destacar las siguientes:

- La falta de un objetivo concreto y claramente definido a lograr.
- La dispersión, los cambios de tema o el salirse del mismo
- La ausencia de un orden del día.
- El no tener interés el asunto a tratar.
- La susceptibilidad entre los asistentes. La falta de confianza.
- La falta de participación de los asistentes.
- La falta de habilidad de quien dirige la reunión. Ausencia de liderazgo.
- El que existan participantes que hablen demasiado "protagonistas" y no dejen hablar a los demás.
- El convocar la reunión a una hora inapropiada.
- Las reuniones demasiado largas.
- El que haya demasiados participantes o estén mal elegidos.
- El exceso de enfrentamientos con tensiones personales.
- Las interrupciones externas constantes al responsable o a los miembros.
- Cuando no se comprende o no se conoce suficientemente el tema a tratar.
- La falta de acuerdos y conclusiones al final de la reunión. Se habla mucho y no se concreta al final "qué" hay que hacer, "quién" lo tiene que hacer y para "cuándo" hay que hacerlo.
- La toma de decisiones confusas o contradictorias.

Todos estos errores podemos automáticamente convertirlos en ideas. Por ejemplo, debemos de definir claramente el o los objetivos de la reunión. Si no tenemos un objetivo bien definido ¿Para qué vamos a reunirnos?

Defina con exactitud objetivos de una sola línea de texto.

Estructure un "Orden del día". No es suficiente con que el directivo conozca los objetivos de la reunión. También será necesario que todos los participantes sepan de qué se va a hablar.

Indique con precisión el día, hora, lugar y duración prevista de la reunión. No hay peor cosa que conocer la hora de inicio y desconocer la de finalización.

Procure que los temas a tratar tengan cierto interés para los participantes. En caso contrario estaremos introduciendo un nuevo ladrón de tiempo para todos.

Intente centrar la reunión en los temas específicos para los que se han reunido. Es fácil caer en la trampa de la dispersión de temas y al final, acabarán hablando de cualquier cosa menos de lo que estaba previsto.

Su responsabilidad es controlar, dirigir y centrar continuamente la reunión. Emplee el tacto y la educación para conseguirlo.

Los asistentes deben, al finalizar la reunión, tener la impresión de que la misma ha sido productiva y que ha servido para algo.

Debemos intentar que todos los participantes participen por igual. Fomente continuamente la participación. Seguro que todos tienen algo interesante que decir. Evite que algún participante monopolice la reunión. Agradezca su participación pero dé paso a los demás.

Elija y "pacte" la hora más apropiada para celebrar la reunión. Los participantes deben de estar centrados en la reunión y no en la hora del almuerzo o la hora de marcharse a casa.

No realice reuniones demasiado largas. Lo único que conseguirá es agotar a los participantes y que no deseen asistir a ninguna reunión suya. Un tiempo prudencial suele ser una hora u hora y media.

En algunos casos se realizan reuniones maratonianas cuyo único objetivo ganar por agotamiento y que se adopten decisiones poco maduras.

Sea puntual, tanto en la hora de inicio como en la de finalización. Los asistentes se lo agradecerán. Demuestre que sabe controlar el tiempo.

No pretenda que todas las iniciativas surjan en la reunión. Tal vez su único objetivo es preparar el terreno para que en una segunda reunión se realicen las aportaciones, sugerencias e ideas.

Para algunos puede ser difícil dirigir una reunión con 20 personas. Divide y vencerás. Trabaje con grupos reducidos en la medida de lo posible, entre 6 y 10 personas.

Intente que sus colaboradores vengán preparados. Por eso es importante elaborar un "orden del día". También debe de ser cuidadoso en la preparación de la documentación, materiales y recursos que emplearán durante la misma.

Y al final de la reunión, no se olvide de definir claramente el QUÉ, QUIÉN, CUÁNDO y CÓMO de todos y cada uno de los temas tratados.

Cualquier punto del orden del día debería seguir este esquema; INTRODUCCIÓN, DESARROLLO y CONCLUSIÓN.

Muchos se entretienen demasiado en el desarrollo y no acaban de "cerrar" o concluir. En definitiva se trata de que los acuerdos adoptados queden claramente reflejados y todos los participantes conozcan con exactitud qué se va a hacer.

Levantar acta de la reunión, puede ser una buena idea.





FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



...: Mecánica e Industrial

# CURSOS ABIERTOS

## CA-611 DIPLOMADO EN ALTA DIRECCIÓN MÓDULO II MANEJO DE PERSONAL

### TEMA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EXPOSITOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
DEL 3 AL 17 DE DICIEMBRE DE 2005  
PALACIO DE MINERÍA

## EVALUACIÓN: DEL DESEMPEÑO

Chichí Páez

*"El carácter paradójico de los procesos de evaluación de desempeño en las organizaciones: es imposible hacerla bien y por otro lado, no se puede dejar de hacer"*

L Schvarstein

Como consecuencia de los grandes cambios que han ocurrido en los últimos cincuenta años en el mundo, los sistemas económicos y políticos se han visto directamente afectados, fundamentalmente el primero de ellos, por cuanto en el pasado reciente tenía mucha vigencia el concepto de libre comercio y hoy día no es suficiente. Los países con visión de futuro tienen que ir más allá. Por supuesto sus empresas deben marchar hacia el mismo horizonte. Esto ha traído como consecuencia que las naciones desarrolladas han implantado como una herramienta estratégica de éxito una política de economía mundial. El comercio dirigido es simple y llanamente una ilusión. Debido a los daños que ha causado, el proteccionismo ya no existe. Se requiere entonces un sistema económico liberado y activo. Muchos conceptos e ideas convencionales han quedado obsoletos. Estas realidades han incidido directamente sobre la administración de las corporaciones mundiales. Se ha cambiado la visión de la gestión de la administración de los recursos humanos. Se ha tenido que aprender a fijar nuevas definiciones de lo que significa "desempeño" en una organización determinada. Es necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño. Se hace necesario redefinir el desempeño organizacional no solamente en términos financieros, de modo que

tenga significado para las personas que dentro de las organizaciones trabajan con el conocimiento y que represente un compromiso de su parte. Y, sin lugar a dudas esto no es un componente financiero, es una ganancia de "valor".

Se evalúa la actuación del ser humano desde el momento de nacer hasta el morir. Lo pesan, lo miden y lo evalúan de diferentes formas. De hecho, la evaluación se realiza antes del nacimiento, se evalúan el ritmo cardiaco, la posición fetal y otros tipos de componentes. Por supuesto que en el mundo laboral los trabajadores son sometidos a diferentes clases de evaluaciones, algunas de ellas pueden conducir a la promoción de nuevas posiciones, generalmente con un sueldo y/o un cargo y por supuesto con unos privilegios más elevados. Dentro de ese complejo mundo organizacional las recompensas directas e indirectas se pueden conseguir con un reconocimiento especial o un nuevo escenario de posibilidades de autoexpresión y de un mundo de creatividad e innovación. La evaluación se identifica, con excesiva frecuencia con los test o exámenes, es decir con las pruebas que se realizan tanto en el ámbito teórico, así como también en el sitio de trabajo.

En las organizaciones siempre existen dos grupos dentro del proceso de evaluación del desempeño. Unos que fungen como evaluadores y otros que son evaluados. Los que ocupan posiciones de liderazgo evalúan formalmente el desempeño de sus más cercanos seguidores. La actuación total de un seguidor es evaluada durante un período de tiempo determinado. Si el resultado es positivo, puede ser recompensado. Pero; si el desempeño se encuentra por debajo del estándar los buenos líderes pueden intentar corregirlo

o dependiendo de la naturaleza del resultado, que en este caso es desviación sobre lo esperado, se debe entonces reenseñar al seguidor. Las interpretaciones acerca de los resultados del desempeño se convierten en elementos de control, debido a que los trabajadores tienden a comportarse de manera que se observen bien con respecto a los criterios por los cuales han sido evaluados.

Para llevar a cabo cualquier proceso de evaluación de desempeño, es importante y muy pertinente conocer a cabalidad las políticas, las normas y los sistemas de reclutamiento, selección y empleo, así como también los de promoción, de disciplina, de desarrollo y por supuesto de evaluación del desempeño, de compensaciones, beneficios e incentivos no monetarios. Sin lugar a dudas, por cuanto ellos fijan el parámetro de actuación dentro de los escenarios organizacionales, además, que determinan la actuación de los participantes del diseño, y son determinantes de la posición actitudinal que puedan tener. En forma muy especial los programas de entrenamiento y desarrollo deben ser un punto en donde se debe profundizar, ya que el diseño e implantación de una nueva técnica reclamará la aprehensión de nuevos conocimientos y habilidades por parte de los trabajadores. Estas nuevas realidades conllevan a que los líderes organizacionales perciban la gestión de recursos humanos como una verdadera estrategia competitiva y que los procesos de evaluación de desempeño tanto informales como formales, explícitos o implícitos que existen en la organización deben ser tomados muy en cuenta.

La evaluación del desempeño de acuerdo a la experiencia del autor de este espacio, es imposible hacerla bien, dado que está

sujeta a tres importantes improbabilidades que normalmente ocurren en las organizaciones. Ellas son a) improbabilidad semántica: dada la dificultad de explicar claramente los criterios sobre los que se basará dicha evaluación. Es bueno recordar la cuestión de especificación y de ambigüedad. Además la imposibilidad de registrar y ponderar todos los acontecimientos que fundamenta la evaluación; b) improbabilidad sintáctica: producida por la dificultad de administrar los mismos criterios de evaluación homogéneamente a lo largo de todo el proceso y en toda la organización y c) improbabilidad pragmática: condicionada por la estructura política que asume la organización frente a este proceso. En particular, los acuerdos y desacuerdos entre evaluador y evaluado acerca del mismo proceso evaluativo y, en general, la administración de los juicios como manifestación de poder dentro de la organización.

De acuerdo con L. Schvarstein es imposible no evaluar, ya que la emisión de juicios explícitos o implícitos acerca de las conductas y del desempeño de las personas es inevitable, y hasta inexcusable, en un contexto de adjudicación y asunción de roles como es la organización y ser justamente evaluado es una expectativa ligada a una necesidad básica del ser humano, cual es la necesidad del reconocimiento.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS ABIERTOS

## DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN

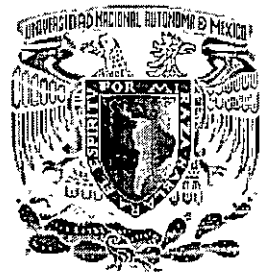
TEMA

CA 611

MÓDULO II

### MANEJO DE PERSONAL

**INSTRUCTOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA**  
**DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2005 AL 14 DE FEBRERO DE 2006**  
**PALACIO DE MINERÍA**



*No le  
temas a la  
competencia,  
Témele  
a la incompetencia*

*anónimo*



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



## **CONTENIDO**

1. *Introducción.*
2. *Entrevista sobre el avance de trabajo.*
3. *Cómo mejorar el desempeño de los trabajadores*  
*(motivación y empowerment)*
4. *Diagnóstico de Necesidades de desarrollo del personal*
5. *Corrección del comportamiento problema.*
6. *Acciones disciplinarias*
7. *El desarrollo sinérgico de la organización.*

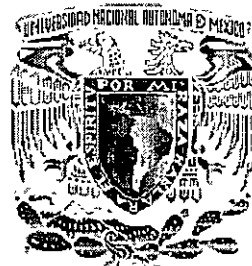
## **A N E X O**

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

*Alta Dirección*

**Modulo II**

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



**Diagnóstico  
o de  
Necesidades  
de  
Desarrollo  
de  
Personal**

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



*Los imperios del futuro  
serán los imperios del conocimiento.  
W. Churchill*

A lo largo de la historia del hombre, el aprendizaje ha sido inherente a él, la transmisión de conocimientos ha sido el elemento que ha permitido la evolución de la ciencia; esto lo podemos comprobar con el descubrimiento del fuego, que revoluciono la forma de vida.

Si no se hubiesen transmitido los descubrimientos entre los pueblos que revolucionaron los modos de producir, la ciencia, no habría tenido el avance que hasta el día de hoy no deja de asombrarnos. Sin embargo, ninguno de estos avances se habría dado sino existiera una carencia que cubrir, una curiosidad que atender y sobre todo un esfuerzo por emprender

En esta parte de nuestro módulo, hablaremos de las necesidades del personal en las organizaciones, necesidades que pueden transformar a los individuos y por supuesto a la organización en general.

Para los grandes dirigentes atender a las necesidades de su gente les ha permitido, cohesionar y alinear a su equipo de colaboradores.

*¿Pero qué es una necesidad?*



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



En las organizaciones hay una estrategia que contiene una serie de técnicas e instrumentos que permite delimitar claramente las necesidades del personal se le llama Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (en adelante D.N.C.), La detección de necesidades de capacitación es un diagnóstico de la organización que sustenta teóricamente la capacitación que se pretende impartir en la organización; esto implica todo un procedimiento de investigación donde el instructor o consultor tiene que ser tan sensible como para percatarse desde la simple observación de lo que acontece en su objeto de estudio.

Existen muchas definiciones de lo que es una D.N.C.; también llamada detección o determinación de necesidades de capacitación o simplemente diagnóstico de necesidades; pero sea cual sea el nombre con el que se le denomine la D.N.C. es:

---

***Un proceso analítico de detección, identificación, medición y explicación de las variables que determinan la efectividad organizacional.***

---

Se utiliza para describir huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo; su objetivo es recopilar información para encontrar:

1. Qué es lo que se está haciendo ahora.
2. Qué debe hacerse ahora o en el futuro.

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



*“Es mejor capacitarlos y que se te vayan, a no capacitarlos y que se te queden”*

## **CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES**

La forma en que se presentan las necesidades de capacitación son:

- A) MANIFIESTAS
- B) ENCUBIERTAS

### **A. NECESIDADES MANIFIESTAS.**

Este tipo de necesidades se generan por el normal funcionamiento de la organización y pueden ser identificadas a través de la simple observación o registro de situaciones de trabajo.

*Se presentan en los siguientes casos:*

- Cuando se tienen trabajadores de nuevo ingreso
- Cuando los trabajadores son transferidos ó ascendidos
- Cuando se sustituyen las herramientas, la maquinaria, los métodos y procedimientos de trabajo, así como la estructura organizacional.
- Cuando el directivo extrema una necesidad de su área de trabajo

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **B. NECESIDADES ENCUBIERTAS.**

La existencia de problemas es el punto de partida en la detección de necesidades encubiertas, ya que estas son la causa directa o indirecta de dichos problemas. Debido a que son desconocidas, se requiere una investigación minuciosa para determinarlas.

Desgraciadamente no existe un procedimiento fácil para determinar necesidades de capacitación cada situación es particular y requerirá de determinadas observaciones, pruebas, análisis y deducciones.

El DNC es como un trabajo detectivesco hay que seguir cada indicación y comprobar cada fragmento de información (cuando es posible). Hay que examinar cada respuesta alternativa antes de sacar conclusiones, solo entonces podemos estar seguros de que todas las evidencias están sustentadas.

*Por favor analice la siguiente Lectura:*

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **La Liga de los Cabezas Rojas**

Un día del último otoño fui a visitar a mi amigo Mr. Sherlock Holmes, y lo hallé conversando con un señor ya entrado en años, muy corpulento, muy colorado, de fogoso cabello rojo. Balbuceando una excusa, empecé a retirarme; Holmes se levantó, me hizo entrar en el cuarto y cerró la puerta.

-No puedes llegar más a tiempo, Watson -dijo cordialmente.

-Creí que estabas ocupado.

-Lo estoy. Muchísimo.

Entonces, te espero en el cuarto de al lado.

De ningún modo. Mr. Wilson, este caballero ha sido mi colaborador en muchos problemas difíciles. Sin duda, podrá ayudarnos en este caso.

El señor de pelo rojo se incorporó e hizo un torpe saludo, con una tímida mirada interrogativa.

-Siéntate en el sofá -dijo Holmes-. Sé que compartes mi pasión por lo extravagante y lo misterioso. Lo has demostrado por la paciencia que tuviste al historiar y, si me permites, al retocar tantas de mis pequeñas aventuras.

-Siempre me han apasionado tus casos -observé.

-Recordarás que el otro día, antes de examinar el sencillísimo problema del laberinto extraviado, observé que la realidad es más compleja que la ficción.

-Afirmación que me atreví a poner en duda.

-No tardarás en aceptarla. Aquí está el señor Jabez Wilson, que ha tenido la gentileza de consultarme y que ha iniciado un relato que promete ser de los más extraños que hemos oído. Hemos dicho alguna vez que las circunstancias más extraordinarias suelen presentarse en aquellos casos en que el crimen es pequeño o no existe. Por ahora me es imposible afirmar si en este caso hay crimen, pero los hechos son los más singulares que han llegado a mi conocimiento. ¿Quiere tener la bondad, señor Wilson, de recomenzar el relato? No se lo pido tan sólo porque mi amigo el

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



señor Watson no ha escuchado el principio, sino para no perder el menor detalle. Generalmente, ante un resumen de los hechos, puedo guiarme por los centenares de casos análogos que acuden a mi memoria. En este caso, me veo obligado a admitir que los hechos narrados por usted no tienen precedente.

El ponderoso cliente hinchó el pecho con alguna soberbia y extrajo del bolsillo interior del sobretodo un diario sucio y arrugado. Lo colocó sobre las rodillas y, resoplando, recorrió con la vista las columnas de anuncios. Yo entonces procuré imitar los procedimientos analíticos de mi camarada. De poco me valió aquel estudio. El señor tenía todas las agravantes de un vulgar comerciante inglés: obeso, pomposo, lento. Usaba unos anchos pantalones a cuadros, levita negra no demasiado limpia, chaleco grisáceo, una pesada y charra cadena y un agujereado rectángulo de metal colgado como adorno. En una silla estaba un viejo sombrero de copa y un abrigo pardo con cuello de terciopelo. Por más que lo miré nada de extraordinario vi en él, salvo la vívida cabeza roja y la amargura de su semblante. Sherlock Holmes, con su habitual sagacidad, había sorprendido mis intenciones y me miró sonriendo.

-Salvo el hecho evidente de que ha residido en la China, que se ha dedicado alguna vez a trabajos manuales, que es francmasón, que toma rapé, y que recientemente ha escrito mucho, nada más puedo deducir.

Wilson se incorporó sobresaltado, con el índice en el diario, pero con los ojos fijos en mi compañero.

-¿Cómo ha averiguado todo eso, Mr. Holmes? ¿Cómo ha sabido usted, por ejemplo, que he hecho trabajos manuales? Es cierto como la luz del día; de joven fui carpintero de a bordo.

-Sus manos, señor. Su mano derecha es visiblemente mayor que la izquierda. Ha trabajado con ella, y los músculos están más desarrollados.

-Bueno, ¿el rapé, entonces, y la masonería?

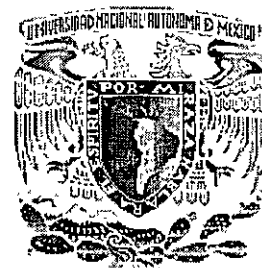
-No ofenderé su perspicacia explicándole cómo deduje eso, ya que, infringiendo las estrictas leyes de la orden, usa usted un alfiler de corbata con el compás y el arco.

-Claro. Me había olvidado. Pero, ¿cómo sabe que he escrito mucho?

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



-¿Qué otra cosa pueden significar esa manga derecha tan lustrosa, y la izquierda gastada cerca del codo, donde la apoya en la mesa?

-¿Y la China?

-Ese tatuaje de un pez, en la muñeca derecha, sólo puede haber sido hecho en la China. He hecho un pequeño estudio sobre los tatuajes y he contribuido a la literatura del tema. Ese tenue rosado de las escamas es privativo de la China. Cuando, además, veo una moneda china en la cadena de su reloj, el asunto se aclara singularmente.

-El señor Jabez Wilson se rió con ganas.

-¡Tiene gracia! Al principio creí que se trataba de algo ingenioso; ahora veo que no tiene nada de particular.

-Me parece, Watson -dijo Sherlock Holmes-, que hice mal en dar explicaciones Omne ignotum pro magnifico, recordarás, y mi pobre fama naufragará si soy tan desprevenido.

-¿No encuentra el aviso, señor Wilson?

-Sí, aquí lo tengo -respondió, indicando, con su grueso índice colorado, la mitad de una columna-. Aquí está.

Tomé el periódico y leí lo siguiente

A la Liga de los Cabezas Rojas:

Cumpliendo con las disposiciones testamentarias del finado Ezekiab Hopkins de Lebanon, Pennsylvania, Estados Unidos, se anuncia otro puesto vacante que permite a un miembro de la liga cobrar cuatro libras semanales, por una tarea mínima. Todos los hombres mayores de edad, que a la completa salud corporal y espiritual reúnan la virtud indispensable de tener el pelo rojo, pueden presentarse mañana lunes, a las once, al señor Duncan Roth, en las oficinas de la liga, 7, Pope's-court, Fleet-street.

-¿Qué quiere decir esto? -exclamé., después de releer la tan extraordinaria declaración.

-Sale de lo trivial, ¿no es cierto? -dijo Sherlock Holmes-. Y ahora, señor Wilson, empiece de nuevo. Háblenos de usted, de su casa, y de los cambios que este aviso produjo en su destino. Anote primero, doctor Watson, el nombre del diario y la fecha.

-Es La Crónica Matutina, del 27 de abril de 1890. Hace justo dos meses.

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



-Muy bien. Prosiga, señor Wilson.

-Como le decía, Mr. Sherlock Holmes -dijo Jabez Wilson secándose la frente-, tengo en Coburg Square, cerca de la City, una pequeña casa de préstamos. No es un gran negocio; en estos últimos años me ha dado lo necesario para vivir, nada más. Tuve que despedir a uno de los dos dependientes que tenía, y hasta hubiera tenido que despedir al otro, si no fuera porque este excelente muchacho se conformó con la mitad del sueldo para aprender el oficio.

-¿Cómo se llama ese joven tan servicial? -preguntó Sherlock Holmes.

-Se llama Vicent Spaulding, y no es tan joven. Es difícil adivinar su edad. Es un empleado modelo; trabaja como pocos y podría ganar en cualquier parte bastante más de lo que yo puedo darle. Pero, si él está satisfecho, ¿a qué meterle ideas en la cabeza?

-Es verdad. Tiene usted mucha suerte. No un caso habitual. Su dependiente me parece tan extraordinario como su aviso.

-Tiene sus defectos, también -admitió el señor Wilson-. No he visto una pasión igual por la fotografía. Fastidiando con una máquina, en vez de trabajar; metiéndose en el sótano, como conejo en la madriguera, para revelar sus fotografías. Este es su peor defecto, pero, en general, es muy trabajador.

-Sigue con usted, me imagino...

-Sí, señor. El y una muchacha de 14 años, que me hace la comida y limpia el negocio. No hay nadie más en la casa. Soy viudo y no tengo familia. Vivimos con modestia, los tres, sin que nos falte el pan de cada día y sin deber a nadie un penique. Lo primero que nos inquietó fue este aviso. Hace dos meses entró Spaulding con este mismo diario en la mano y dijo:

-¡Ojalá, señor Wilson, yo fuera un hombre de pelo rojo!

-¿Por qué?, le pregunté.

Me contestó:

-Aquí se anuncia una vacante en La Liga de los Cabezas Rojas. Es lotería para el hombre que la consigue. Hay más vacantes que candidatos, y los albaceas no saben qué hacer con el dinero. ¡Ah, si yo pudiera teñirme sin que se notara!

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



-Yo le pregunté de qué se trataba. Como usted comprenderá, Mr. Holmes, yo soy muy casero, y como los asuntos me llegaban sin que yo fuera a ellos, a veces me pasaba las semanas sin salir a la calle. No estoy informado de lo que sucede en el mundo y agradezco cualquier noticia.

. -¿No oyó hablar nunca de La Liga de los Cabezas Rojas? -me preguntó azorado.

-Nunca.

-Bueno, me asombra, porque usted puede optar por una de las vacantes.

-¿Y qué producen? -pregunté.

-Sólo unas doscientas libras por año, pero el trabajo es liviano y deja tiempo libre para otras tareas.

-Yo paré la oreja, porque hace tiempo que anda mal el negocio.

-Explíqueme bien -le dije a Spaulding.

-Como puede ver usted mismo -me respondió-, el fundador de la Liga fue un millonario norteamericano bastante excéntrico, Ezekiah Hopkins. Era de pelo colorado y simpatizaba muchísimo con todos los de pelo colorado. Al morir, se supo que había dejado toda su fortuna en manos de albaceas que tenían el encargo de facilitar puestos cómodos a hombres de pelo rojo. Por lo que tengo oído -continuó Spaulding-, el sueldo es bueno y hay muy poco trabajo.

-Pero -le dije- habrá millones de candidatos de pelo rojo.

No crea que son tantos -respondió-. Está limitado a londinenses mayores de edad. Este norteamericano empezó en Londres y ha querido no ser ingrato. También se dice que es inútil presentarse si uno tiene el pelo de un color rojo claro o demasiado oscuro o de cualquier color que no sea un rojo furioso. Si usted se presentara Wilson, tendría el puesto seguro; pero tal vez no le convenga incomodarse por unos pocos centenares de libras.

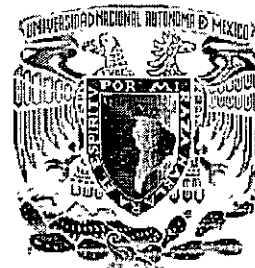
-Como ustedes ven, caballeros, mi pelo es de una tonalidad muy intensa y pensé que, si había un certamen, nadie tendría más probabilidades que yo. Vincent Spaulding parecía tan enterado que le ordené que bajara las cortinas del negocio y me acompañara. Estaba encantado de tener un día de asueto. Cerramos el negocio y nos encaminamos a la dirección que daba el periódico. No espero ver un espectáculo igual, Mr. Holmes. Del Sur, del Norte, del Este,



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



todos los hombres con un matiz rojizo en el pelo habían venido a la ciudad para contestar el aviso. Fleet-street estaba abarrotada y Pope's-court parecía un depósito de naranjas. Nunca hubiera creído que había tantas personas de pelo rojo. Había

de todos los tonos, desde el paja hasta el limón, desde el naranja hasta el ladrillo, desde el arcilla hasta el hígado; pero muy pocos tenían este color mío rojo ardiente. Si hubiera ido solo, viendo el gran número de mis rivales, me vuelvo a casa sin hablar con nadie. Pero Spaulding se opuso. No sé cómo demonios se las arregló; el caso es que, a fuerza de codazos, empujones y disputas, atravesamos la muchedumbre y llegamos a la escalera que conducía a la oficina. Una doble corriente la llenaba: una ascendente de los esperanzados y otra descendente de los no elegidos. Pronto llegamos.

-La experiencia ha sido bastante divertida -observó Holmes, mientras su cliente se detuvo para refrescar la memoria con una narigada de rapé-. Por favor, continúe su interesante relato.

-No había en la oficina más que un par de sillas de madera y una mesa de pino detrás de la cual estaba sentado un hombrecillo con un pelo mucho más rojo que el mío. Dirigía unas pocas palabras a cada candidato y siempre encontraba algún motivo de repulsa. Con esto aumentó mi desconfianza. No parecía tan fácil llenar la vacante; sin embargo, cuando llegó nuestro turno el hombrecillo se mostró más benévolo y cerró la puerta para hablar privadamente.

-Le presento al señor Jabez Wilson -dijo mi dependiente- que desea entrar en la Liga.

-Y que parece reunir las condiciones necesarias -contestó el otro-. No recuerdo haber visto color más hermoso.

Dio un paso atrás, inclinó hacia un lado la cabeza y contempló la mía con una atención molesta. De pronto se adelantó, me estrechó la mano y me dio la enhorabuena con gran entusiasmo.

-No sería justo titubear -dijo-. Permítame, sin embargo, tomar precauciones...

Con las dos manos me tiró del pelo con tal fuerza que grité de dolor.

-¡Bien! -exclamó satisfecho-. Sus ojos llenos de lágrimas me prueban que no hay trampa. No tengo más remedio que ser cauto; dos veces nos han engañado con pelucas y una con tinturas.

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



Se adelantó al balcón y gritó con todas las fuerzas de sus pulmones que la vacante se había llenado. Un rumor de desencanto subió hasta nosotros y la multitud se dispersó en todas direcciones hasta que sólo quedaron dos cabezas rojas: la mía y la del examinador.

-Mi nombre -dijo- es Duncan Ross, y soy uno de los beneficiados por las disposiciones de nuestro noble protector. ¿Es casado, señor Wilson? ¿Tiene familia?

-No la tengo -contesté.

-Su rostro se oscureció.

-¡Dios mío! -dijo gravemente-. ¡Esto es serio! Uno de los fines de la sociedad es el de perpetuar la especie de los pelirrojos, tanto como el de mantenerlos. Es una desgracia que usted sea soltero.

-Entonces fui yo el que me inmuté, señor Holmes, porque pensé que me quedaría sin la vacante; pero después de pensarlo unos minutos dijo que se arreglaría.

-En otro caso la objeción sería fatal, pero teniendo en cuenta lo extraordinario de la cabellera, haremos una excepción. ¿Cuándo podrá entrar en funciones?

-No sé, pues tengo un negocio -dije.

-¡Oh!. no se preocupe -dijo Spaulding-; trataré de reemplazarlo en lo posible.

-¿A qué hora tendré que venir? -pregunté.

-De 10 a 2

-Bueno; debo advertirle, señor Holmes, que las casas de empeño trabajan más por la tarde, excepto jueves y viernes (vísperas de cobro), que hay trabajo todo el día; me venía muy bien ganar algo de mañana. Además, sabía que mi dependiente era un buen hombre y que se desempeñaría a satisfacción.

-De acuerdo -dijo-. ¿Y el sueldo?

-Cuatro libras semanales

-¿Y el trabajo?

-Puramente nominal.

-¿A qué llama usted nominal?

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



-Bueno, tiene que estar en la oficina, o al menos en el edificio, esas horas, sin salir para nada. En caso de no cumplir este requisito, de abandonar la oficina con cualquier pretexto, pierde su empleo.

-Son sólo cuatro horas diarias y no tengo por qué salir -dije.

-Ninguna excusa es válida -dijo el señor Duncan Ross-; ni enfermedad ni negocios ni nada. Tiene que quedarse o perder el empleo.

-¿Y qué tendré que hacer?

-Copiar la Enciclopedia Británica. Ahí está el primer tomo. Tiene que traer su tinta, plumas y papel solamente. Nosotros le damos esta mesa y la silla. ¿Empezará mañana?

-Por supuesto -contesté.

-Entonces, adiós, señor Wilson, y permítame felicitarlo de nuevo por el importante cargo que ha tenido la suerte de ganar.

Me acompañó hasta la puerta y volví a casa tan contento con mi buena suerte que no sabía qué hacer ni qué decir.

Después de varias horas, aún no sabía lo que me pasaba. Confieso que el extraño destino despenó mis sospechas de si aquello sería alguna treta para alejarme de mi casa o para perjudicar a alguien. Parecía increíble que existiera semejante testamento y que pagaran tan bien por algo tan sencillo como copiar la Enciclopedia Británica. Vincent Spaulding hizo lo que pudo para animarme, pero al acostarme estaba resuelto a no volver a Pleet-street. Sin embargo, cuando me desperté, a la mañana siguiente, resolví comprar un frasquito de tinta, unas plumas, papel y hacer mi entrada en Pope's-court.

Con satisfacción comprobé que no había nada anormal. La mesa estaba lista, el señor Ross estaba esperándome; me entregó el primer tomo de la Enciclopedia, me indicó que empezara a copiar la letra A, y se fue. Volvía de cuando en cuando a ver cómo iba. A las 2, al despedirnos, me felicitó por lo mucho que había escrito y cerró la puerta de la oficina cuando salí.

Esto se repitió día tras día, y los sábados el jefe me entregaba las cuatro libras estipuladas. Poco a poco, la vigilancia del señor Ross se hizo menos severa, hasta que cesó del todo. Pero yo no me movía de mi puesto, temiendo que una imprudencia me hiciera perder aquella excelente entrada que tan bien me venía. Ocho semanas pasaron así y yo había escrito sobre Arcos, Armaduras,

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



Arquitecturas y muchas cosas, y esperaba pasar pronto a la B. Algo había gastado en papel y tenía un estante casi lleno con mis escritos cuando el negocio se vino abajo.

-¿Abajo?

-Sí, señor. Hoy mismo fui a mi trabajo a las 10, como de costumbre, pero encontré la puerta cerrada con un cartelito clavado. Helo aquí; puede leerlo.

Era un pedazo de cartón blanco del tamaño de una hoja de anotador. Decía así: La Liga de los Cabezas Rojas. Disuelta. Oct. 9. 1890.

Sherlock Holmes y yo miramos instintiva y simultáneamente al prestamista, y al ver su cara compungida, y pensar en la parte cómica del asunto, soltamos la carcajada.

-No veo nada de risible en mi situación -exclamó colérico Wilson, enrojando hasta las raíces de su pelo llameante-. Si no encuentran nada mejor que reírse de mí, será mejor que me vaya.

-No, no -gritó Holmes, obligándolo a sentarse de nuevo-. No quiero perder este caso por nada; es tan extraordinario... Pero, discúlpeme, lo encuentro algo gracioso. Dígame, ¿qué hizo al encontrarse con el cartelito?

-Me quedé asombrado. Llamé a las casas vecinas, pregunté a los porteros, a los guardias; nadie me supo dar razón. Por último, me dirigí al propietario, que es contador y vive en el piso bajo, y le pregunté si me podía decir lo que había sucedido con la liga de los pelirrojos. Dijo que nunca había oído hablar de semejante asociación. Entonces le pregunté quién era el señor Duncan Ross, y me contestó que nunca había oído su nombre.

-Bueno -le dije-, el inquilino del número 4.

-¡Ah! ¿El hombre del pelo colorado?

-Sí.

-Se llama William Morris y es abogado. Alquiló el cuarto provisionalmente, mientras terminaban el arreglo de su estudio. Se mudó ayer.

-¿Sabe sus señas?

-Aquí están: King Eduard Street 17, cerca de San Pablo.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Salí corriendo, pero en esas señas había una fábrica de rodilleras de goma y nadie había oído hablar del señor Morris o del señor Ross.

-¿Y qué hizo entonces? -preguntó Holmes.

-Volví a casa y pedí consejos a mi dependiente. Me dijo que tal vez me escribirían, pero esto no es bastante, y recordando su fama y los casos que prueban su talento y sagacidad, me decidí a venir, pedirle un consejo y rogarle se interese por mí.

-Bien hecho -contestó Holmes-. Su caso es, uno de los más extraordinarios que se me han presentado y lo estudiaré con mucho gusto. Por lo que ya me ha dicho me temo se trate de algo grave.

-Gravísimo... -dijo Jabez Wilson-. Pierdo cuatro libras semanales.

-En lo que le concierne, señor Wilson -declaró el señor Holmes- no creo que tiene nada de qué quejarse, al contrario, ha ganado unas treinta libras, sin mencionar los conocimientos adquiridos en lo que atañe la letra A. No ha perdido nada en la Liga.

-No, señor; pero quiero informarme quiénes son y qué fines tiene esta broma. Y por qué se han gastado treinta y dos libras.

-Ya lo sabremos. Por lo pronto necesito saber cuánto tiempo ha tenido usted a ese dependiente que le mostró el aviso.

-Un mes.

-¿Cómo se presentó?

-Respondiendo a un aviso mío.

-¿Fue el único en presentarse?

-No; vinieron una docena, por lo menos.

-¿Por qué lo eligió?

-Porque era competente y barato.

-¿Se quedó por la mitad de sueldo que los otros?

-Sí.

-¿Puede describirme a Vincent Spaulding?

## *Alta Dirección*

### Modulo II

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



-Es un hombre bajo y fornido; ágil de movimientos, lampiño, de unos 30 años. Tiene una cicatriz causada, al parecer, por algún ácido.

Holmes se levantó muy excitado.

-Lo imaginaba -dijo-. ¿No se ha fijado si tiene las orejas agujereadas?

-Sí, señor; me dijo que una gitana se las agujereó cuando niño.

-¡Hum! -dijo Holmes, preocupado-. ¿Está siempre con usted?

-¡Oh, sí! Acabo de dejarlo.

-¿Y ha atendido bien el negocio durante su ausencia?

-No tengo queja, señor. Además, hay poco que hacer de mañana.

-Está bien, señor Wilson. En uno o dos días le daré mi opinión. Hoy es sábado, espero decirle algo concreto el lunes.

-Watson -dijo Holmes cuando hubo partido nuestro visitante-, ¿qué piensa usted?

-Nada -contesté con franqueza-. Es un asunto más que misterioso.

-Por regla general, las cosas son menos misteriosas de lo que parecen. Debo resolver el caso rápidamente.

-¿Qué piensa hacer, entonces? -pregunté.

-Fumar. Necesito por lo menos tres pipas para resolver este problema.

Se acurrucó en el sillón y levantó las rodillas hasta la barba, de tal suerte que, con su nariz de águila, con sus ojos brillantes, parecía un extraño pájaro de rapiña. De sus labios pendía la pipa y poco a poco una azul humareda invadió la habitación. Empezaba a dormitar cuando mi amigo dio un salto, tiró la pipa, me puso las manos en los hombros y dijo:

-Esta tarde toca Sarasate en Saint-James Hall. Vamos, ¿puede abandonar sus pacientes un par de horas?

-No tengo nada que hacer hoy. Mi clientela no es muy absorbente.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



-Entonces tome su sombrero. Pasaremos por la City y almorzaremos en cualquier parte. El programa es casi todo de música alemana, más de mi agrado que la francesa o italiana. Es introspectiva; lo que necesito. Vamos.

El subterráneo nos llevó en pocos minutos a Aldersgate, y de allí a pie hasta Saxe-Coburg Square, lugar donde habita el señor Wilson. Es un pequeño barrio pobre, de casas de ladrillo, con una especie de jardín de árboles raquíticos y flores agostadas por el ambiente corrompido del carbón. Un cartel oscuro nos indicó la casa en que nuestro pelirrojo tenía su negocio. Sherlock Holmes se detuvo enfrente, con la cabeza inclinada, y examinó con atención la casa y alrededores, con ojos brillantes. Caminó lentamente por la acera y volvió a la esquina. Golpeó el suelo con el bastón, llegó a la puerta y golpeó con los nudillos. Un hombre bajo, completamente afeitado, apareció en el umbral y nos invitó a entrar.

-Gracias -dijo Holmes-, sólo deseaba saber cuál es el camino más corto hasta el Strand.

-La tercera calle de la derecha y luego la cuarta a la izquierda -dijo secamente el empleado, cerrando de golpe la puerta.

-Es el mismo -dijo Holmes cuando nos alejamos-. No conozco en Londres ningún pícaro que se le pueda igualar en talento y audacia.

-Me di cuenta que las señas pedidas no han sido más que un pretexto para verlo.

-A él, no.

-¿A quién, entonces?

-A las rodilleras de su pantalón.

-¿Y qué vio?

-Lo que esperaba.

-¿Y por qué golpeó el suelo?

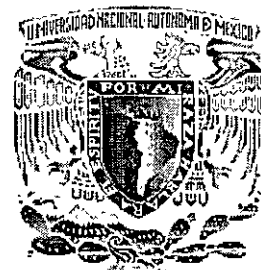
-Mi querido doctor, éste es el momento de observar, no de explicar. Somos espías en país enemigo. Sabemos algo de Saxe-Coburg Square. Exploraremos lo que hay detrás.

La calle en que estábamos difería mucho de la anterior. Era una de tantas arterias por donde converge el tráfico del Norte y del Oeste. Allí silencio, tristeza, paz; aquí, ruido, trajín, ir y venir de

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



carros, de camiones, aceras llenas de gente, tiendas colmadas de mercancías.

-Veamos, Watson -dijo Holmes, abarcando con su mirada todos los pequeños comercios que como buen londinense conocía bien-; hemos trabajado; nos hemos ganado la comida y una taza de café, y ahora, a la tierra de la música, donde todo es dulzura., delicadeza y armonía, y donde no hay problemas ni cabezas coloradas.

Mi amigo era no sólo un amante de la música, sino un prodigioso ejecutante y hasta inspirado compositor. Si hubiera dudado alguna vez de estas disposiciones, habríame bastado verlo aquella tarde en Saint James Hall, absorto, con la mirada vaga y con una leve y mística sonrisa en sus delgados labios.

Sin embargo, acostumbrado a sus idiosincrasias, y sabiendo que en momentos en que uno lo creía inactivo analizaba hechos, pesaba conjeturas y planeaba medios de ataque, de manera que la reflexión aparecía como instinto y pasaba por acción repentina; lo que era meditado obrar; conociendo todo esto, repito, compadecí al dependiente de Wilson; la red, cruel e irrompible, se iba ciñendo a su alrededor.

-Tendrá que irse a su casa, ¿verdad doctor? -me dijo al salir del concierto.

-Sería mejor.

-Y yo tengo mucho que hacer. Este asunto de Coburg Square es serio. Creo que estamos a tiempo para conjurarlo. Que hoy sea sábado complica las cosas. Necesitaré su ayuda esta noche.

-¿A qué hora?

-A las 10.

-Estaré a las 10 en Baker Street.

-Bueno, y no deje de traer el revólver.

-Se despidió agitando la mano y desapareció entre el gentío.

.Eran las nueve y cuarto cuando salí de casa; atravesé el parque y Oxford Street hasta Baker Street. A la puerta esperaban dos carruajes. Al subir oí las voces de varias personas. Cuando entré en el cuarto de Holmes, éste conversaba animadamente con dos individuos. Uno de ellos era Peter Jones, el conocido agente de



# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



policía, y el otro, alto y delgado, de rostro patibulario y extraña indumentaria, me era desconocido.

-Ya estamos todos -dijo Holmes cuando me vio, y abotonándose la chaqueta verdosa tomó del perchero su morral-. Creo, Watson, que conoces a Jones, de Scotland Yard. Te presentaré al señor Merryweather, que será nuestro compañero de aventuras.

-Ya ve, querido doctor -repuso Jones sonriendo-, que vamos de caza. El señor Merryweather es un excelente sabueso; en cuanto a mí, no suelo quedarme atrás.

-Con todo -murmuró lúgubrementemente Merryweather-, me parece que vamos a dar un paso en falso.

-Tiene que tener fe en el señor Holmes -dijo el agente, poniéndose serio-. El señor Holmes usa métodos propios que son, si me permite decirlo, un poco teóricos y bastante fantásticos, pero tiene la pasta del policía y se engaña muy rara vez.

-No digo que no -asintió el otro-, pero por primera vez en 27 años faltó a mi partida de whist.

-No tendrá por qué arrepentirse -intervino Holmes-, porque en la partida de esta noche se ganará, señor Merryweather, treinta mil libras, y usted, querido Jones, al hombre a quien hace tiempo quiere echar el guante.

-Ya lo creo; nada menos que el célebre John Clay, ladrón, asesino, falsificador y no sé cuántas cosas más. Es un joven notable. Su abuelo era un duque, y él se ha educado en Eton y Oxford. Su cerebro es tan hábil como sus manos, y aunque encontramos sus huellas en muchas partes y hace tiempo lo perseguimos, nunca hemos podido pescarlo.

-Espero presentárselo esta noche. He tenido uno o dos asuntos con John Clay; convengo con usted que, en su profesión, no tiene igual. Ya son más de las 10; tomen el primer coche; Watson y yo los seguimos en el segundo.

Durante el camino, Holmes no abrió la boca, limitándose a tararear entre dientes algunas piezas oídas aquella tarde. Atravesamos un infinito laberinto de calles oscuras hasta desembocar en Farringdon Street.

-Ya estamos cerca -dijo mi amigo-. Ese Merryweather es un director de banco, sin ningún interés personal. He pensado que Jones debía acompañarnos. No es malo, aunque en su profesión es un perfecto imbécil. Tiene una virtud positiva. La bravura de un

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



bulldog y la tenacidad de un cangrejo cuando clava sus garras. Ya llegamos, nos esperan.

Los dos coches se detuvieron en la misma calle donde estuvimos aquella mañana. Los despedimos, y el señor Merryweather nos guió por un pasillo sombrío hasta una puerta de servicio que, al abrirse, dejó ver otro corredor y una puerta de hierro. La abrió y bajamos por una escalera de caracol hasta dar con una verja maciza. El señor Merryweather se detuvo a encender una linterna, que nos alumbró por un sombrío y húmedo corredor y, después de abrir una tercera puerta, nos hallamos en un sótano o bóveda atestada de cajas de valores.

-Esto no es muy vulnerable por arriba -dijo Holmes, levantando la linterna y mirando a su alrededor.

-Ni por abajo -dijo el señor Merryweather, golpeando sobre las lajas del piso-. ¡Qué pasa? Parece hueco -dijo sorprendido.

Holmes le rogó que se sentara en una caja y, con su lupa y la linterna empezó a examinar los intersticios de las piedras. Unos pocos segundos bastaron. Se paró satisfecho, guardó la lupa en el bolsillo y dijo:

-Tenemos una hora por delante, no se atreverán a hacer nada hasta que esté dormido ese buen prestamista. Entonces no perderán ni un minuto, porque cuanto antes concluyan, más tiempo tendrán para la huida. Estamos, doctor, como ya lo habrán adivinado, en los sótanos de uno de los principales bancos de Londres. El señor Merryweather, presidente del directorio, le explicará por qué los más audaces criminales de Londres tienen tanto interés, en estos momentos, en este lugar.

-Este es el depósito de nuestro oro francés; un empréstito de unos treinta mil napoleones que hemos hecho al Banco de Francia. Estamos intranquilos porque hemos recibido anónimos previniéndonos que se intenta dar un golpe.

-Es para estarlo -añadió Holmes-. Dentro de poco empezarán las hostilidades y es preciso que no nos tomen desprevenidos. Por favor, hay que apagar la linterna.

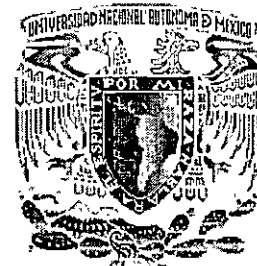
-¿Y nos vamos a quedar a oscuras? -gimió Merryweather.

-Es indispensable. El menor rayo de luz podría comprometerlo todo. Además, debemos tomar posiciones, porque a pesar de tener sobre ellos la ventaja de la sorpresa, se trata de gente peligrosa. Yo me colocaré detrás de esta caja; tú, Watson, ahí, con el

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



revólver listo para disparar, sin lástima si te atacan. Aquí, a mi lado, señor Merryweather.

Yo coloqué mi revólver sobre la caja detrás de la que me ocultaba. Holmes nos mantuvo en la oscuridad, pero con la linterna preparada para alumbrar en el instante necesario.

-¿Y, Jones, cumplió mi encargo? -murmuró Holmes.

-Si, pierda cuidado. He puesto tres agentes en la puerta de la tienda.

-Entonces no tenemos más que guardar silencio y esperar.

Los minutos se me hacían siglos; las sienas me latían con fuerza; sentía estremecimientos; abría los ojos, queriendo taladrar las tinieblas. Al cabo de unos minutos aprendí a distinguir la respiración ruidosa de Jones del débil aletear de Merryweather y del suave y tranquilo respirar de Holmes.

De pronto apareció un rayo de luz en el suelo, entre la unión de dos piedras, para desaparecer enseguida. Un momento después, sin ruido, sin violencia alguna, el rayo se ensanchó y apareció una mano fina y blanca, una mano de mujer que se agitó un momento y desapareció, quedando sólo la cinta luminosa. Una de las losas se levantó con leve rumor, apareció un boquete y surgió la luz de una linterna y con ella la cara de un joven pálido; después las manos que se afianzaron para ayudar la salida del cuerpo, los hombros, los brazos, el busto, una pierna, la otra. Ya completamente fuera, se inclinó sobre el agujero y hundió el brazo en él murmurando:

-Arriba; todo va bien.

En el agujero apareció una cabeza de cabellos rojos.

Un grito de angustia resonó entre los cofres.

-¡Socorro, Archivald, socorro!

Sherlock Holmes había salido de su escondite y agarrado al intruso por el cuello. La cabeza roja había desaparecido rápidamente. Un instante brilló el cañón de un revólver, pero un puñetazo de Holmes lo hizo rodar por el suelo.

-Es inútil, querido John Clay -dijo Holmes suavemente; no hay nada que hacer.

Ya lo veo -contestó el otro, con la mayor sangre fría-. Por suerte se salvó mi amigo.

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



-Tampoco; hay tres hombres esperando en la puerta.

-¿De veras? Parece que usted ha sabido hacer las cosas. Lo felicito.

-Y yo a usted. -contestó Holmes-. Revela ingenio y novedad la invención de las cabezas rojas.

El bandido se inclinó ceremoniosamente.

-¡Basta de tonterías! -exclamó Jones brutalmente-. Vengan las manos para ponerle estas pulseras.

-Le ruego que no me toque con sus manos sucias -replicó nuestro prisionero, mientras las esposas se cerraron sobre sus muñecas-. Tal voz ignore que tengo sangre real en mis venas. Tenga la bondad de no olvidar el tratamiento.

-En ese caso -contestó irónicamente Jones-, ¿desea Vuestra Alteza subir donde podamos conseguir un coche para llevarlo a la policía?

-Será mejor -repuso Clay alegremente. Nos saludó con una inclinación de cabeza y echó tranquilamente a andar, custodiado por el policía.

-Realmente, señor Holmes -dijo Merryweather mientras seguíamos a la pareja-, no sé cómo el banco podrá agradecerle. No queda duda de que ha detenido y hecho fracasar del modo más rotundo el robo más audaz que conozco.

-La satisfacción de haber llevado a cabo esta pesquisa única y de haber arreglado un par de cuentas pendientes con John Clay, me compensan de todo -dijo Holmes.

A la mañana siguiente, sentados Holmes y yo ante unos vasos de whisky con soda, charlábamos acerca de lo ocurrido y Sherlock, con su verbo fácil, me explicó cómo llegó a descubrir los proyectos de Clay.

-Ya te habrás dado cuenta de que el famoso anuncio de la asociación de los Cabezas Rojas y la copia de la Enciclopedia no tenían más objeto que alejar de su casa al prestamista por unas horas cada día. Sin duda fue una ingeniosa ocurrencia de Clay, sugerida por el color de pelo de su cómplice. El incitante cebo de las cuatro libras semanales, ¿qué era para ellos que esperaban miles? Desde que vi que el dependiente de Wilson se conformaba con trabajar a mitad de sueldo, comprendí que debía tener un motivo importante para hacerlo.

# Alta Dirección

## Modulo II

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



-Pero, ¿cómo adivinaste el motivo?

-Si hubiera habido mujeres en la casa hubiera pensado en una intriga amorosa, pero como no había ninguna., pensé en un robo, aunque el modesto capital del señor Wilson no justificaba los gastos tan crecidos y los peligros que corrían el falso testamentario de Hopkins y el dependiente Spaulding. Pensando y cavilando, me fijé en la absorbente afición de éste a la fotografía en las largas horas que pasaba encerrado en la cueva. Enseguida comprendí que se trataba de un hombre astuto y que esas reclusiones debían tener por objeto agujerear las paredes que comunicaban con alguna casa vecina. Recuerda que te propuse pasar por delante de la tienda del prestamista y que allí golpeé el suelo con mi bastón; lo hice para calcular hacia qué lado correspondían lo sótanos. Luego llamé a la puerta y al salir el dependiente miré sus pantalones antes que su cara. Si hubieras hecho lo mismo, habrías visto que el pantalón manchado y rozado en las rodillas revelaba un trabajo continuo y misterioso.

Para saber cuál era este trabajo, di vuelta a la calle y vi que un banco importante estaba pegado a la casa de Wilson. Con esto ya tuve bastante; avisé a Jones, de Scotland Yard, y al presidente del directorio, señor Merryweather, y los tres, en compañía del doctor Wilson, los sorprendimos in fraganti.

-Bueno, ¿Pero cómo sabías que anoche mismo iban a dar el golpe?

-Muy sencillo. El cierre de la oficina y la disolución de la sociedad mostraban que el túnel estaba concluido y que debían usarlo enseguida para no arriesgarse a ser descubiertos y, siendo ayer sábado, tenían días para escapar.

-Es asombroso -exclamé-, no ha fallado ni un eslabón de esa cadena tan larga.

-Me ha servido de entretenimiento -contestó Holmes, bostezando-. Estos pequeños problemas me ayudan. Mi vida no es más que un eterno esfuerzo contra la monotonía. Soy el eterno aburrido.

-Y un bienhechor de la humanidad -añadí.

Holmes se encogió de hombros

-Bueno, quizá sirva de algo -dijo-, *L'homme c'est n'est rien, l'oeuvre c'est tout*, escribió una vez Flaubert a Jorge Sand.

FIN

# Alta Dirección

## Modulo II

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



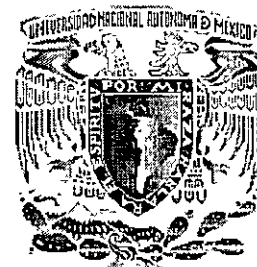
Podemos utilizar muchas técnicas para la recolección de datos y poder así determinar la situación actual de la organización, una de las más sencillas y prácticas es comparar lo siguiente:

Como estamos	Como deberiamos estar

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



La diferencia nos dará la pauta para planear el tipo de DNC que debemos desarrollar.

### **El análisis del FODA**

Una herramienta muy interesante para determinar la situación actual de la organización es el análisis FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

EN EL FODA DEBEMOS DISTINGUIR:

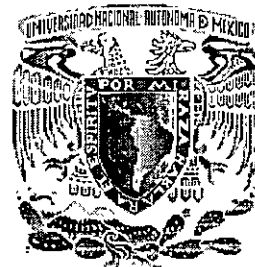
- Lo relevante de lo irrelevante.
- Lo externo de lo interno .
- Lo bueno de lo malo.
- Parece fácil, ¿verdad?



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas:

Lo que estoy analizando,

¿es relevante?

¿Está fuera o dentro de la empresa?

¿Es bueno o malo para mi empresa?

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

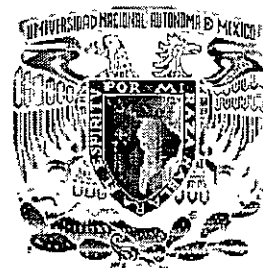
Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



"Nueva Economía"... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

Positivas Negativas

<b>Exterior</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Interior</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

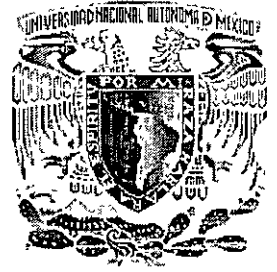
Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. Schumager es una fortaleza (interna), y que si M. Hakkinen se queda sin empleo en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari.

Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa... y sin embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

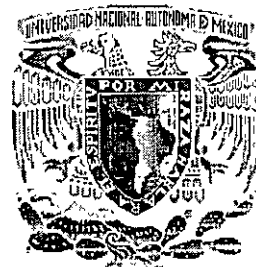
Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial, el Eje estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais, porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía y por eso hoy el mundo es lo que es. Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: Asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas.

# *Alta Dirección*

## Modulo II

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



Estas son algunas de las herramientas más utilizadas para determinar la situación actual (no importa su aparente simpleza, su buen manejo nos puede ayudar enormemente)

1. Observación: Personal, filmación, registro.
2. Entrevistas: individual, grupo.
3. Cuestionarios: listas de comprobación, escalas de calificación.
- 4 Diarios (registros de actividades)
5. Muestreo de trabajo.
6. Evaluaciones del desempeño.
- 7.-Estudios de la organización y sus métodos: estudios del trabajo.
8. Pruebas psicológicas.



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **PROCEDIMIENTO PARA EL DNC**

**PODEMOS SINTETIZAR LA D.N.C. EN TRES ETAPAS:**

- A) Recopilación de datos. (APARTADO ANTERIOR)
  - B) Investigación.
  - C) Análisis.
- (el ABC de la capacitación)

**RECUERDE LA D.N.C. TIENE ENTRE OTROS OBJETIVOS  
LOS SIGUIENTES:**

- Que la gente sea más productiva.
- Apoyar el progreso individual de los trabajadores atendiendo a sus necesidades de crecimiento.
- Detectar los problemas organizacionales y poder distinguir lo que podemos hacer frente con capacitación (interna y/o externa) de lo que no se puede resolver con capacitación y adiestramiento.
- Si no hacemos una d.n.c. antes de iniciar un curso de capacitación, podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo.

Para llevar a cabo todo ello es conveniente realizar los siguientes análisis:

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **ANÁLISIS DE UNA ACTIVIDAD**

- No perder ningún paso.
- Repasar notas y libros sobre la simplificación del trabajo.
- Cuestionar cada paso a seguir.

### **ANÁLISIS DEL EQUIPO**

- es importante cuestionarse:
- ¿como funciona un equipo?
- ¿por que ha de modificarse?
- ¿quienes necesitan del equipo nuevo?
- ¿cuando?
- ¿que nuevas actividades son necesarias en las personas
- para manejar el nuevo equipo?.

### **ANÁLISIS DE PROBLEMAS**

Por lo general se presentan en situaciones imprevistas y son útiles las siguientes preguntas:

- ¿cual es el problema?
- ¿cuando empezó?
- ¿que se requiere para resolverlo?
- ¿para cuando hay que resolverlo?
- ¿que repercusiones acarrea para la salud organizacional?

### **ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO**

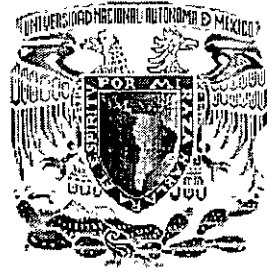
Es decir una conducta no típica del individuo o grupo.

- Ausentismo.
- Sabotaje.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



- Falta de cuidado.
- Accidentes.
- Irritabilidad.
- Resistencia a la dirección.
- Resistencia a la instrucción.

### NECESIDADES MAS FRECUENTES EN LA ORGANIZACIÓN

1. Las que tiene un individuo.
2. Las que tiene un grupo.
3. Las de solución inmediata.
4. Las de solución futura.
5. La capacitación informal solicitada.
6. La capacitación formal solicitada.
7. Las que requieren instrucción sobre la marcha.
8. Las que precisan instrucción fuera de traba
9. Las que la organización puede resolver por misma.
10. Las que la compañía requiere de consultores externos.

Para la investigación, podemos auxiliarnos de una herramienta abierta en una matriz de doble entrada

# Alta Dirección

## Modulo II

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



Inscripción mural con caracteres arábigos descubierta en un cimientto de mármol de la ciudad de Persépolis. Traducida literalmente por un misionero en el año de 1730.

NO	TODO LO QUE	PORQUE EL QUE	TODO LO QUE	MUCHAS VECES	LO QUE NO
Juzgues	Ves	Juzga	Ve	Juzga	Es
Creas	Oyes	Cree	Oye	Cree	Debe
Digas	Sabes	Dice	Sabe	Dice	Conviene
Hagas	Puedes	Hace	Puede	Hace	Debe
Gastes	Tienes	Gasta	Tiene	Gasta	Tiene

*El gran contenido de sentido común de estas 5 sentencias. Las hace indispensable para saber vivir.*

### TÉCNICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

A continuación presentamos algunas de las técnicas empleadas para determinar necesidades de capacitación en las organizaciones, recuerde su utilización depende de la recopilación de datos y de la investigación que previamente se haya realizado, pero sobre todo de lo que se desee en la organización (revisar visión y misión)

Podemos auxiliarnos de lo siguiente:

- Organizaciones productivas y con visión
- Organizaciones no productivas y con visión
- Organizaciones productivas y sin visión
- Organizaciones no productivas y sin visión

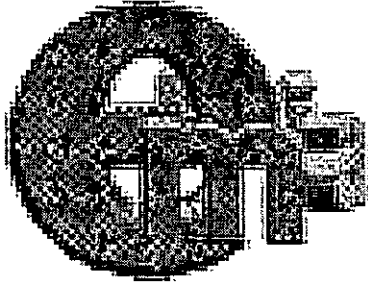
Veamos:



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



## **TÉCNICAS EMPLEADAS PARA LA D. N. C.**

### **ENTREVISTA**

Descripción; Es el intercambio formal de opciones e ideas entre dos personas que tienen un asunto específico que ha de tratarse.

Existen tres tipos de entrevistas: DIRIGIDA, SEMIDIRIGIDA, LIBRE

#### **Ventajas**

- Permite el contacto directo con el personal interesado.
- Revela sentimientos, causas y soluciones de los problemas de capacitación.
- Se tiene oportunidad de externar libremente opiniones y sugerencias.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **Limitaciones**

- Consume mucho tiempo.
- El universo que abarca es muy pequeño
- Los resultados son difícilmente cuantificables.
- Puede prestarse a malas interpretaciones o a inhibir la libre expresión
- Se requiere preparación específica.

### **Observaciones**

- Es recomendable utilizarla en la determinación de necesidades manifiestas.
- Es preferible usarla en combinación con otra técnica. Se recomienda la entrevista semidirigida.

## **CUESTIONARIO**

Descripción; Forma impresa usada para obtener información por medio de preguntas hechas a varios sujetos.

### **Ventajas**

- Puede abarcar un gran universo en corto tiempo.
- Es de bajo costo permite la expresión sin temor o vergüenza.
- Se obtiene información fácilmente manejable.

### **Limitaciones**

- Limita el numero de respuestas posibles e imprevistas.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



- Su elaboración requiere conocimientos y experiencias difícilmente se expresa la causa real de los problemas Observaciones
- Se puede utilizar para detectar necesidades tanto manifiestas como encubiertas.

### **CÉDULA**

Descripción; Es un formato elaborado en forma de matriz y redactado afirmativamente.

#### **Ventajas**

- Abarca un gran universo en poco tiempo
- Es de bajo costo.
- Se obtiene información fácilmente manejable.

#### **Limitaciones**

- Se limitan las respuestas mas que en el cuestionario.
- Su elaboración requiere conocimientos y experiencias.
- Difícilmente se expresa la causa real de los problemas.

#### **Observaciones**

Se puede usar para detectar necesidades tanto manifiestas como encubiertas.

### **TALLER**

Descripción; Es la reunión de un grupo de personas con un instructor, que uniendo sus conocimientos y habilidades trabajan para obtener un fin.

#### **Ventajas**

- Permite la sensibilización de los participantes.
- Permite la identificación mas clara de los problemas.
- Propicia una actitud positiva hacia la capacitación.
- Permite tener contacto con el personal a investigar.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Al finalizar el tiempo del taller, tanto el analista como el grupo cuentan con información relativa al objetivo del taller y a la forma en que se realizan las tareas grupales.

### **Limitaciones**

- Consume mucho tiempo.
- Es costoso.
- Se requiere personal experto.
- El universo que abarca es reducido

### **Observaciones**

Es recomendable para la detección de necesidades encubiertas.

## **OBSERVACIÓN**

Descripción; Consiste en el análisis del trabajo por medio de la presencia física del responsable en las diversas áreas.

### **Ventajas**

- Proporciona excelentes indicios para localizar problemas
- Permite corroborar las necesidades detectadas por otros medios.
- Permite conocer los problemas en el momento en que ocurren y las circunstancias que lo rodean.
- Abarca un universo relativamente grande.

### **Limitaciones**

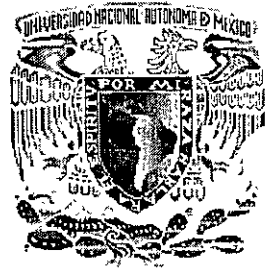
- Puede producir información aislada e imprecisa.
- La confiabilidad se ve reducida al intervenir la subjetividad del observador.

### **Observaciones**

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



se requiere mucha atención y gran objetividad debe usarse como un auxiliar en la detección de necesidades, tanto manifiestas como encubiertas.

### **INVENTARIO DE HABILIDADES**

Descripción; Es un instrumento que se utiliza para determinar conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores de un área determinada.

se utiliza también en la determinación del nivel de ejecución alcanzado en una ejecución o tarea.

#### **Ventajas**

- Proporciona una visión global de las características del grupo investigado.
- Permite establecer diferencias individuales e integrar grupos homogéneos.
- Identifica con claridad los niveles bajos de rendimiento en las actividades que se realizan Involucra al supervisor en la determinación de necesidades. Requiere poco tiempo

#### **Limitaciones**

- Requiere criterios objetivos de medición.
- Elimina la participación del personal investigado.
- Puede propiciar subjetividad al intervenir la apreciación personal del supervisor.

#### **Observaciones**

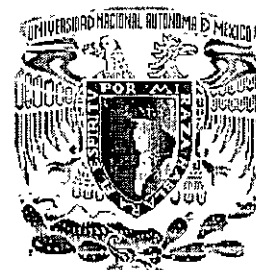
- Esta técnica contiene únicamente características personales y/o de ejecución en las actividades, sin dar atención a problemas implícitos.
- Requiere conocimiento explícito por parte del supervisor de las actividades del proceso

### **AUTOANALISIS**

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Descripción; Es una técnica que consiste en la autoadministración de preguntas orientadas al conocimiento de capacidades y expectativas personales.

### **Ventajas**

- Permite involucrar al personal de altos niveles jerárquicos en la determinación de necesidades.
- Proporciona información amplia y sugerencias sobre los eventos de capacitación que se consideren más factibles de realizar.
- Permite establecer necesidades comunes y formar grupos homogéneos.

### **Limitaciones**

- Proporciona información de un grupo reducido en relación al resto de la organización.
- No se evidencia con claridad la causa real de los problemas.

### **Observaciones**

Exige que el análisis sensibilice previamente a los directivos sobre la importancia de su participación. Es un instrumento que se utiliza para determinar conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores de un área.

# CURSOS ABIERTOS

## DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN

### TEMA

CA 611

### MÓDULO II MANEJO DE PERSONAL

## CORRECCIÓN DEL COMPORTAMIENTO PROBLEMA

INSTRUCTOR: LIC, ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2005 AL 14 DE FEBRERO DE 2006  
PALACIO DE MINERÍA



# Corrección del Comportamiento Problema



## CONTENIDO

1. *Introducción.*
2. *Entrevista sobre el avance de trabajo.*
3. *Como mejorar el desempeño de los trabajadores  
(motivación y empowerment)*
4. *Diagnóstico de Necesidades de desarrollo del personal*
5. *Corrección del comportamiento problema.*
6. *Acciones disciplinarias*
7. *El desarrollo sinérgico de la organización.*



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **A N E X O**

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

Un comportamiento problema, se presenta cuando tenemos desempeños inadecuados en la organización, es decir todo aquello que no se espera de una conducta o acción, por ello, también se considera comportamiento problema aquellas conductas que van en contra de los valores, el respeto e integridad de los miembros de la compañía, por ejemplo:

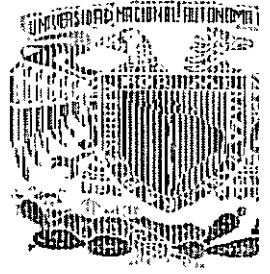
- Acoso (en cualquiera de sus manifestaciones)
- Apatía.
- Falta de respeto (en cualquiera de sus manifestaciones)
- Robo.
- Incumplimiento de metas.
- Rencillas.
- Violencia.

¿Puede usted señalar otros?


# Alta Dirección

## Modulo II

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



- ⇒ **Si los dirigentes ignoran** el comportamiento problema los demás se darán cuenta que permitimos estándares bajos, o conductas inadecuadas.
- ⇒ Los estándares bajos producen **baja moral y reducen desempeño**.
- ⇒ La **libertad en exceso** o bien la carencia de "reglas" puede ser fatal para el directivo
- ⇒ El "**comportamiento problema**" de una persona si no es bien manejado puede generalizarse.



Analice la siguiente película por favor

Nombre de la película:
Duración:
Tema central:
Contribución al tema:

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



En toda organización el conflicto entre las personas es inevitable, e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos, el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia.

Es por eso la relevancia de que la dirección, entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo. En cuanto a la naturaleza y sus causas del porque surgen comportamientos inadecuados existen muchísimas causas.

Deborah Borisoff y David A. Víctor (Gestión de conflictos, ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, 191) destacan que cuando se trata de un conflicto de valores, ideas, sistemas de creencias o recursos, habrá que elegir la fórmula más adecuada de abordar el conflicto. Por tanto, cuanto más comprometida esté, a nuestro modo de ver, la identidad personal y ciertos valores básicos, más probable será que se produzca un conflicto y más difícil resultará resolver las diferencias existentes.

También se hace referencia de que existen diversas definiciones del término de conflicto, así Cross, Names y Beck (1979) lo definen como: "discrepancia entre dos o más personas". Justamente, las discrepancias vienen dadas por la naturaleza del conflicto.

Por su parte Thomas (1976) lo considera como proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado a ésta a punto reimpedir el logro de algunos de sus objetivos o intereses. Deutsch (1971) destaca, que "el conflicto se produce siempre que se dan actividades incompatibles. Un acto incompatible con otro se opone,

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



se interpone o afecta, o de algún modo, hacer que el primero sea menos probable o menos eficaz.

El comportamiento problema, o conflicto, también se puede definir como un desacuerdo entre dos o más personas o grupos de trabajo, que es el resultado de una incompatibilidad de objetivos, recursos, expectativas, percepciones o valores.

Lo cierto, que la visión moderna del conflicto reconoce que tiene un mayor alcance y que en algunos casos, este puede ser de utilidad, facilitativo y funcional.

Un comportamiento problema puede venir de parte de la dirección del personal, del jefe o encargado de personal



No obstante, no se niega que el conflicto puede ser dañino, sino que las consecuencias del conflicto dependen de su gravedad y de la naturaleza de la situación. Es así, que ninguna organización puede tolerar por mucho tiempo el conflicto interno intensivamente y no nos extraña que algunas empresas no funcionen bien incluso con pequeños conflictos.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **CONSECUENCIAS NEGATIVAS Y POSITIVAS DEL COMPORTAMIENTO**

#### **PROBLEMA:**

#### **Con respecto a las positivas se tienen:**

- El conflicto estimula el análisis crítico. De acuerdo a H.M. Carlisle (Management: concepts and situaciones; Chicago SRA, 1976) no hay una situación más perjudicial para la organización que el no acatar las malas decisiones, el no prestarles atención. Señala Carlisle, que el atacar los planes, políticas y objetivos y el hacer que sus proponentes los defiendan estimula a las partes a examinar los temas con cuidado. En este sentido, el comportamiento problema **actúa como un disuasivo de la conformidad.**
- El problema motiva, puede estimular un ambiente competitivo en donde todas las partes demuestran una voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo.
- Puede ser un precursor de cambio. El cambio organizacional no es posible sin problemas. El problema proporciona el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas. Aquellas personas que buscan el cambio en las organizaciones suelen por comenzar a construir coaliciones que representan conflictos con el estado de cosas.
- El problema a veces limpia la atmósfera. Algunos desacuerdos pueden permanecer olvidados en un estado latente y no expresado. Señala L.R.Pondy (Organizational Conflict, concepts and models administrative; Science Quartely, vol 12, 1967) que si se permite la expresión de este conflicto latente, puede dar lugar a una catarsis que reduzca la tensión y que conduzca a mejores relaciones.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



- La buena disposición a resolver problemas genera una cooperación dentro de los individuos involucrados (siempre y cuando se quiera resolver).
- El conflicto y la competencia entre los grupos hacen que estos se unan más. La cooperación entre los miembros de una unidad de fabricación es rara veces mayor que cuando la unidad se encuentra amenazada por recortes de presupuestos recomendados por un departamento de asesoría.

### ***En lo concerniente a las consecuencias negativas del problema se tienen:***

- Los problemas estimulan las emociones en vez de la razón. Es decir la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta y en impresiones erróneas.
- El problema interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización. Destruye el funcionamiento uniforme de los procesos organizacionales y crea el caos y el desorden. Es ineficiente.
- La atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales.
- Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. Algunas de las típicas respuestas del comportamiento incluyen la frustración, la lucha interna. El ausentismo y la rotación de personal.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **CONFLICTOS ORGANIZACIONALES, TIPOS Y CAUSAS**

Brown y Moberg (Organization theory and Management) señalan tres tipos:

**Conflictos de papel.** No es más que desacuerdos entre dos o más personas acerca de los requisitos del papel de una de ellas. Recuerde que un papel es un conjunto de actividades asociadas con algunas partes o posición en un grupo o en la sociedad. De aquí, que los miembros de la organización tienen al menos dos tipos de papeles, aquellos que se relacionan con el trabajo (superior, subordinados, etc.) y los que se refieren a sus vidas privadas (esposo, madre, padre, secretario de un club, etc.) Los conflictos de papel aparecen cuando un individuo experimenta desacuerdo sobre lo que se espera que haga. R.L. Kahn, D.M: Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snook y R.A. Rosenthal (Organizational Stress, studies in role conflict and ambiguity, New York, Willey, 1964) consideran que los conflictos de papel se presentan en cuatro formas básicas: conflictos de papeles entre emisores; Entre emisor y receptor, entre papeles y el del papel personal.

**Conflicto interpersonal.** Cuando surge entre dos o más individuos independientemente de las presiones del papel y las formas más

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



comunes son: 1.- conflictos por recursos escasos, estos son aquellos sobre los presupuestos y las instalaciones. Son difíciles de manejar cuando la escasez es absoluta y cuando no pueden compartirse los recursos. 2.- por objetivos, que surgen cuando hay desacuerdo sobre las metas, objetivos o valores. 3.- Por los medios, que son más intensos cuando hay poco conocimiento u opinión experta asequible que ayude a identificar los medios apropiados. 4) Por los hechos. Dos ingenieros que trabajan en forma independiente pueden salir con diferentes respuestas al mismo problema de diseño del producto. Muchos conflictos por los hechos pueden resolverse mediante una mejor comunicación y una corriente de información más eficaz.

**Conflictos entre unidades.** Ocurre entre los grupos de una organización, como los departamentos, secciones o equipos de trabajo. Las áreas específicas de desacuerdo entre estos grupos pueden ser las mismas que se dan en el conflicto interpersonal, pero las causas por lo general son diferentes.

### **OTROS ASPECTOS**

Se comenta, que existe un reconocimiento creciente de que es necesario dar cabida a los diversos estilos personales en una organización. Lo que no se aprecia tanto es que el conflicto es parte del propósito y la razón mismos de las organizaciones.

La organización es una red de relaciones creadas para lograr metas establecidas por tanto como lo señala Dean Tjkosvold ( *The conflict positive Organization* , Addison Wesley Publishing Company Inc. EUA, 191), una organización requiere:

- Empleados capacitados y motivados para transformar los recursos en productos



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



- La capacidad de identificar obstáculos, resolver problemas y aprovechar oportunidades.
- Estrategias para comercializar los productos y adaptarse al entorno.
- Un proceso gerencial que integra el personal y los recursos en un sistema eficaz para lograr las metas de la organización.

Al respecto M. Deutsch (Fifty years of conflict , Festinger L. Ed. Restropection on social psychology, Nueva York, Oxford, University Press), destaca que el conflicto es necesario para satisfacer los requisitos anteriores. Los miembros de una organización tendrán opiniones y opuestas respecto a los obstáculos, los problemas, las oportunidades y la forma como debe responder la organización.

No hay que olvidar, que las organizaciones combinan el talento y las motivaciones de muchas personas para lograr metas que los individuos no podrían alcanzar actuando por sí solos. Por tanto, es inevitable que personas con diferentes obligaciones, capacitación y puestos lleguen a conclusiones diferentes y algunas veces opuestas. La misma diversidad de antecedentes y perspectivas que la organización requiere y estimula produce conflictos. Lo irónico es que la mayoría de las organizaciones desean que sus empleados simulen no estar en conflictos, lo negativo para los empleados es no poder hacerlo.

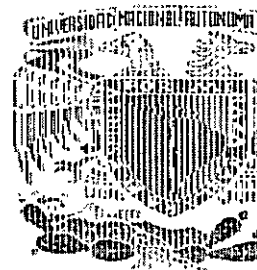
### **CONCLUSIONES**

.-El conflicto es un aspecto inevitable de la vida organizacional en donde el ser individual y el grupo desempeñan un rol determinante en el comportamiento organizacional

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



.-La administración de conflicto implica determinar si hay una necesidad para que el nivel de conflicto se incremente o disminuya, identificar el tipo de conflicto existente o necesario, y estimularlo o resolverlo según el caso.

.-Para gestionar el conflicto de una manera armónica y productiva, es relevante que los participantes en el mismo muestren sus deseos de iniciar un intercambio de mutua dependencia que incluya en lugar de excluir, a las partes implicadas.

.- Es determinante la aseveración de Borisoff y David Víctor, cuando señalan que los efectos de nuestras presunciones sobre los demás resultan claros a la hora de gestionar situaciones conflictivas y para tratar eficaz y productivamente con otros, la esencia es prescindir de estereotipos y abordar los encuentros con una actitud positiva y con la disposición de valorar el comportamiento comunicativo de la otra persona cuando se produzca.

.- La importancia de la gestión de todo conflicto radica en iniciar acciones productivas para alcanzar el propio objetivo.

.- El conflicto refleja el estilo gerencial de la empresa y las presiones del entorno, así como las personalidades de los protagonistas.

### **EJERCICIOS y ACCIONES CLAVE**

- Haga un análisis de cómo el individuo maneja su conflicto interno, externo y logra sus equilibrios
- Elabore un ejemplo de su empresa en donde estén involucrados los distintos tipos de conflictos
- Elabore ejemplos para cada caso en las consecuencias de los conflictos negativos y positivos.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **ACCIONES CLAVE**

1. Calmadamente **identifiquemos el problema**, expliquémosle al trabajador porque nos preocupa y expresémosle nuestro deseo de cambio.
2. Busquemos y **escuchemos las razones** del empleado por su comportamiento.
3. **Pidamos ideas** a su colaborador para resolver el problema.
4. **Ofrezcamos ayuda** como supervisor del empleado.
5. **Lleguemos a un acuerdo** con respecto a un plan de acción y fijemos una fecha para revisar un avance.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA**

- Deutsh M. The resolution of conflict. New Haven Connesticut Yale University Press, 1973.
- Bonner H. Psychology of personality, Ronal, 1961
- Tilich P. The courage to be, Yale, University, 1952
- Frankl V. Psychoterapy and existentialism, Washington Square Press, 1967
- Niebuhr R. The nature and destiny of man. Scribner, 1947
- Maslow A. Motivation and Personality, Harper, 1954.
- Rahim M.A. Managing conflict in organization, Nueva York, Preaeger, 1989
- Schein E.H. Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional. Wilkmington, Delaware, Addison- Westlwy, 190

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### ANEXO

**"Tenga a su Equipo Motivado"** De los autores: Ann Bruce y James S. Pepitone primera edición en español 2002, España, editorial McGraw-Hill / Interamericana. Tels.:5117 1515 5117 1500 [www.mcgraw-hill.com.mx](http://www.mcgraw-hill.com.mx) contiene 192 paginas.

Traducido de la primera edición en ingles de  
**MOTIVATING EMPLOYEES.**

Este libro le muestra como se puede crear un ambiente en el que sus empleados se sientan apasionados por sus trabajos y pongan lo mejor de sí mismos en todo aquello que hacen. Además aprenderá a:

- Cómo motivar a su gente con responsabilidad y autoridad-sin perder su influencia y respeto.
- Consejos para ganarse la cooperación de sus empleados prácticamente en cualquier situación.
- Diez consejos para promover la unión - y preparar a sus equipos con éxito.

El libro le ayudará a ser un directivo motivador, e introducirse mas con su gente. Después de leerlo, estará mejor equipado para crear una organización altamente motivadora y mejorar su rendimiento.

#### **¿Por qué no sabemos encontrar la causa de un problema?.**

Después de muchos años de experimentar el uso de herramientas que nos ayudan a encontrar las causas raíz de los problemas, he encontrado que nos cuesta mucho trabajo llegar a las mismas por diversas razones:

1) No entendemos que las causa de un problema son factores que generan o producen un efecto (deben ser medibles y por si solos, no son ni buenos ni malos, ni adecuados o inadecuados, simplemente son factores productores).

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



2) Nos gusta dar como respuesta a ¿por qué tengo un problema? Un pretexto más que una causa o factor.

3) Nos gusta dar pseudo soluciones como causas. Nuestras respuestas a ¿por qué tengo un problema? Empiezan con las palabras "Falta...", "No hay...", "Insuficiente...", etc. Y no nos indican un factor causal, sino la ausencia de la solución que yo quiero imponer.

4) En lugar de expresar lo que sucede, nos gusta expresar lo que NO sucede que deseamos que exista (muy relacionado con el punto 3).

5) Más que factores nos gusta emitir un juicio sobre una situación existente o fenómeno, entonces a la pregunta ¿por qué tengo un problema? Contestamos con respuestas que inician con "Inadecuado...", "Mal...", "Exceso de...".

Entonces es importante que cuando determinemos causas estas sean la respuesta a: "SI SUCEDE ESTO,.....SE GENERA EL EFECTO".

La segunda parte de la experiencia con el análisis de causas se refiere a la manera en la que validamos o demostramos que un factor es efectivamente una causa de un problema.

### **Brevemente el error que cometemos es el siguiente:**

1) Consideramos un factor como causa si logramos demostrar que sucede o existe.

2) Pero una causa es un factor que en caso de sucederse o existir, impacta o genera un resultado.

Por lo tanto, para determinar adecuadamente una causa, no es suficiente con demostrar que existe o puede existir, sino además, demostrar que porque existe impacta.

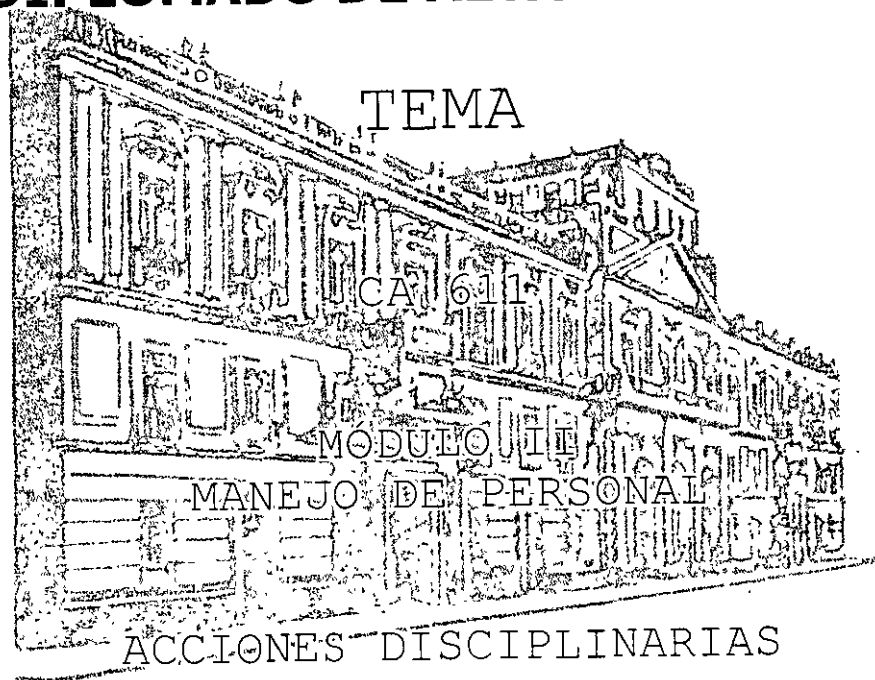
¿Usted como resuelve problemas a través de la determinación de causas?



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS ABIERTOS

## DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN



INSTRUCTOR: LIC, ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2005 AL 14 DE FEBRERO DE 2006  
PALACIO DE MINERÍA



*Un optimista,  
ve una oportunidad en toda  
calamidad,  
Un pesimista,  
Ve una calamidad en toda  
oportunidad.*

***Winston Churchill***





# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **CONTENIDO**

1. *Introducción.*
2. *Entrevista sobre el avance de trabajo*
3. *Como mejorar el desempeño de los trabajadores*  
*(motivación y empowerment)*
4. *Diagnóstico de necesidades de desarrollo del personal*
5. *Corrección del comportamiento problema.*
6. *Acciones disciplinarias*
7. *El desarrollo sinérgico de la organización.*

### **A N E X O**

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

*Alta Dirección*

**Modulo II**

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



**Acciones  
Disciplinarias**

# Alta Dirección

## Modulo II

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



En una de las películas del famoso agente James Bond, el hombre que le diseña todo tipo de artefactos y herramientas llamado "Q", le comenta:

- *En todos estos años, lo único que te he enseñado es que siempre tengas escapatoria.*

Ud. Se preguntará y eso que tiene que ver con la dirección de personal, bueno pues la respuesta es muy sencilla sobre todo en situaciones de crisis o de problemas con los colaboradores, se les llaman en el argot administrativo PLANES DE CONTINGENCIA, Los planes de contingencia son una parte importante de los planes generales de manejo de las operaciones en todos los entornos y circunstancias; en nuestro caso nos enfocaremos al aspecto humano

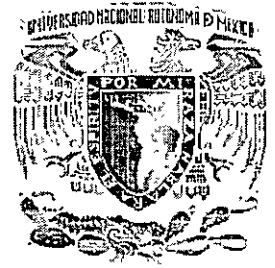
En una *situación problema* es necesario hacer planes de respaldo para posibilitar una rápida reacción ante las fallas cambios tanto en el entorno social o personal.

Aunque es imposible identificar todas las contingencias que pudieran presentarse, siempre será conveniente contar con acciones que nos permitan salir bien librados de esas situaciones o circunstancias, como le comenta "Q" al Sr. Bond.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

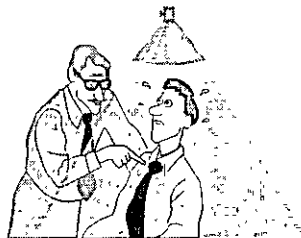
División de Educación Continua Facultad de Ingeniería U.N.A.M.



Cuando hablamos de acciones disciplinarias nos referimos a:

- o Considerarlo como algo muy serio.
- o Implica un enfrentamiento por falta de desempeño, es decir el colaborador no cumple con lo que se espera de él.
- o Recordemos que esto se considera mínimo con dos reuniones previas de intento por resolver el problema.
- o El objetivo es hacer cambiar el comportamiento (recuerde que una modificación en el comportamiento se espera en 6 meses).
- o Consideremos que habrá al menos, cierta reacción hostil del empleado.
- o Se recomienda, calmado concentrémonos en el asunto no en la persona.

Por todo ello es conveniente tener un plan contingente, es recomendable para hacerle frente a situaciones como: ausencias del personal, los eslabones de comunicación entrega extemporánea de ciertos materiales o servicios, fallas en la producción, etc.



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Puesto que esto afecta las capacidades y la eficacia general los planes de contingencia deben de manejarse desde un nivel estratégico, por ejemplo considerar las siguientes acciones clave:

### **ACCIONES CLAVE**

1. Planteemos el problema y mencionemos las discusiones previas.
2. Preguntemos las razones por las que no ha habido cambio.
3. Describamos la acción disciplinaria que tomaremos y porque.
4. Definamos los pasos específicos para resolver el problema.
5. Confirmemos al empleado nuestro interés y apoyo.

### **NOTA:**

Es indispensable la asesoría del departamento de personal, o de un abogado laboral, se recomienda tener siempre por escrito las reuniones previas en las que el colaborador se comprometió a cambiar aquellas acciones o rendimientos indeseables.





# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Los planes de contingencia deberán ofrecer un marco claro para la toma de decisiones de emergencia y presentar las opciones posibles de solución, y también deben definir las responsabilidades para determinar la instrumentación de dichos planes y los momentos clave en los que hay que tomar dichas decisiones. Recuerde que estas decisiones pueden ser hasta la de despedir al personal indisciplinado.

Deben definir específicamente para qué contingencias se podrá tomar la decisión a nivel local, aquellas para las cuales la decisión debe provenir de los funcionarios de alto rango, y aquellas para las que hay que consultar a expertos.

Sin un marco claramente definido existe el riesgo de que se tomen decisiones con el sentimiento e inadecuadas que hasta nos cuesten el trabajo.



**Esta Ud.  
Despedido,  
je,je,je...**

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Contenido de un Plan de Contingencia

*La naturaleza de la contingencia*

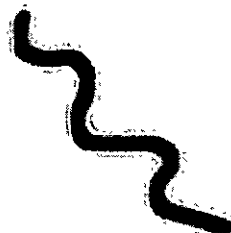
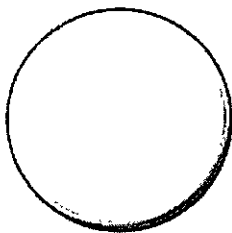
*Las repercusiones de la contingencia*

*Las respuestas viables*

*Las implicaciones financieras*

### **Ejercicio:**

Ciertas investigaciones, los cinco tipos diferentes de personas se identifican con la forma que escogen. Por favor, para realizar esta experiencia, entre las cinco formas siguientes elija aquella que lo represente mejor o que lo atraiga particularmente. Le recomendamos que al elegirla la encierre en un círculo.





# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **RESPUESTAS E INTERPRETACIÓN:**

#### **LA PERSONA HECHOS Y CIFRAS ( CUADRADO ).**

Necesitan muchos datos, hechos y cifras para tomar decisiones. Es lógica y analítica. Por lo general no mantiene contacto visual, necesita verificar todo. Para tratar con ellos atenerse a hechos concretos y procesos lógicos. No quieren problemas. Necesitan tranquilidad para decidir lo correcto. Hacen una cosa por vez. Puede aplazar decisiones si no está seguro de tener toda la información.

#### **EL LÍDER ( TRIÁNGULO ).**

Persona segura, rápida para tomar decisiones, aplicada. Se concentra en el resultado final.

Tiende a correr riesgos. No tolera a los necios. En una conversación con el tipo Líder hay que ir al grano. Déle opciones y pídale una decisión.

No le molestan las preguntas. No pierda el objetivo final que es lo que a él le interesa.

#### **LA PERSONA EN PROCESO DE CAMBIO( RECTÁNGULO ).**

No es común. Algo está ocurriendo en su vida. Por ejemplo cambio de trabajo, o puesto dentro de su organización, o situaciones dolorosas le hacen pensar en cambiar el rumbo en su vida.

Formulemos preguntas para saber o descubrir que piensa y de ser posible adaptar alguna idea para ayudarla.

#### **EL HUMANISTA ( CÍRCULO ).**

Quiere que todo el mundo sea feliz. Son buenos y comunicadores. Suelen ser emotivos. Les agrada trabajar en equipo.

Sabe los nombres y detalles de sus compañeros. Conoce bien a las personas. A este tipo de personas hay que demostrarle los beneficios para su equipo, explicarles que nuestras sugerencias pueden traer más armonía. Sabe escuchar. Son buenos Managers.

Puede tener problemas con su superior ya que no piensa en él sino que en toda su gente.

#### **EL CREATIVO ( ONDA ).**

Es irritable, incluso algunas veces caótico. Imaginativo y proclive a ser disperso. Si tenemos una persona así cerca de nosotros tratemos de no convertirla en una persona cuadrada. NO funcionaría. Puede no trabajar bien en algunos lugares muy estructurados. Si hay muchas en una oficina es conveniente que trabajen juntas. Necesitan que la conversación sea interesante y animada. Les gustan las ideas generales, no les explique detalles, no lo escuchará.

Es muy bueno trabajar con un creativo, salvo para el cuadrado que lo ve como un problema.

# Alta Dirección

## Modulo II

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



*Estar preparado es importante, saber esperar lo es aún más,  
pero aprovechar el momento adecuado es la clave de la vida*

*Arthur Schitzler*

A nadie le gusta despedir a un empleado o trabajador pero recordemos que un desempeño deficiente y mantenido durante cierto tiempo reduce en general el rendimiento de todo el grupo.

Si el jefe que no fija estándares elevados y tampoco vigila su desempeño, perderá el control y fracasará su liderazgo.

El despido requiere de una cuidadosa preparación:



### NO OLVIDEMOS:

- Asegurémonos de haber discutido con el empleado sobre su desempeño deficiente.
- Haber seguido cada una de las discusiones con un memorándum escrito, donde se especifiquen las áreas de deficiencia, los niveles de desempeño esperados, los planes para mejorar y el tiempo límite fijado.

# Alta Dirección

## Modulo II

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



### ACCIONES CLAVE

1. Expliquémosle al trabajador que está terminado el contrato de trabajo debido a que las áreas de deficiencia discutidas en el pasado no han sido corregidas.
2. Informemos al empleado la fecha de terminación y sus planes para facilitar la transición
3. Describamos las condiciones de la superación.
4. Escuchemos cuidadosamente la reacción del empleado y respondamos en forma no defensiva. (entrevista de salida)
5. Concluyamos la entrevista de terminación de contrato con una nota positiva, expresando confianza en el empleado.

Una buena entrevista de salida proporciona información valiosa y objetiva, para la Organización el departamento de Recursos Humanos y para el jefe.

Si UD. Acepta mis peticiones... la puedo volver a contratar; Vea

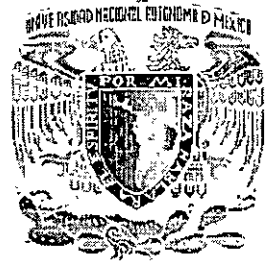
¡Huy, se ve bien padre!, ¿Me decía que tiene libre



# Alta Dirección

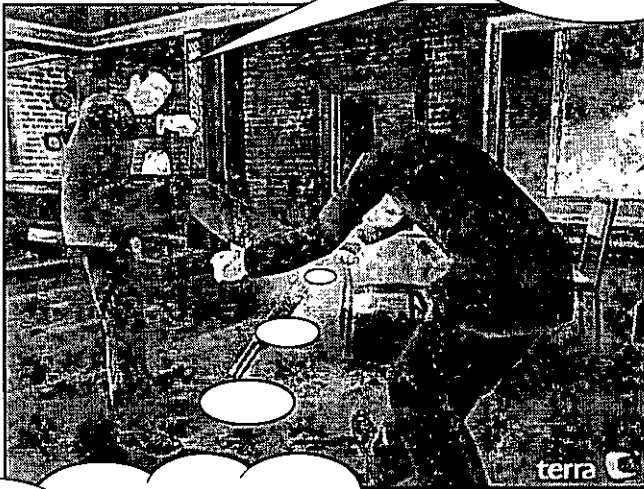
## Modulo II

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



### LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO

¡Así que estoy  
despedido eh!  
Pues tenga su  
trabajo



“Hay” mejor le hubiera dado  
una dirección nueva... ¡ha no!  
pero esa se la prometí a mi  
secretaria

Llevar a buen fin la terminación de un contrato de trabajo es básico para ambas partes, los problemas son innumerables como consecuencia de una mala entrevista de salida.



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

# **CURSOS ABIERTOS**

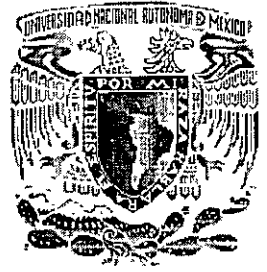
## **DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN**

**TEMA**

**CA 611**

### **MÓDULO II MANEJO DE PERSONAL**

**INSTRUCTOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2005 AL 14 DE FEBRERO DE 2006  
PALACIO DE MINERÍA**



*Que fácil  
es destruir  
  
Pero  
  
que difícil  
  
es construir*

*anónimo*



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



## **CONTENIDO**

1. *Introducción.*
2. *Entrevista sobre el avance de trabajo.*
3. *Como mejorar el desempeño de los trabajadores*  
*(motivación y empowerment)*
4. *Diagnóstico de Necesidades de desarrollo del personal*
5. *Corrección del comportamiento problema.*
6. *Acciones disciplinarias*
7. *El desarrollo sinérgico de la organización.*

## **A N E X O**

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

*Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### ***RECOMENDACIONES***

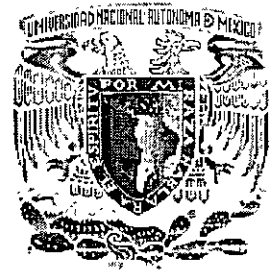
- ⇒ Lo que escuches, *reflexiónalo dos veces* antes de descartarlo o aceptarlo.
  
- ⇒ Manteen un *deseo profundo*, casi impulsivo por conocer.
  
- ⇒ *Anota* los *datos* curiosos, y los que te llamen la atención, todo aquello que desees aprender *repítelo* constantemente, dicen los orientales que se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



*Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### ***PRESENTACIÓN***



El segundo módulo de nuestro diplomado en Alta Dirección, esta enfocado al elemento que le da vida, además de ser principio de la existencia de cualquier negocio : ***El Factor Humano.***

Para los dirigentes de las organizaciones disponer de información clara y precisa de las funciones de todos los puestos de la empresa, es un arma muy poderosa para aprovechar los talentos de los denominados “socios del negocio”

¿Cómo descubrir los talentos de nuestros colaboradores?

¿Cómo tener una organización equilibrada?

¿Cómo motivar a nuestros colaboradores?

¿Cuál es el tipo de personal que requiere nuestra organización?

Son estas y otras interrogantes las que se trabajan en el módulo II, el propósito es crear y/o fortalecer el potencial de nuestros colaboradores para que esto nos permita generar una ventaja competitiva.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### ***OBJETIVO GENERAL DEL MODULO***

*Al finalizar el módulo los participantes analizarán y aplicarán estrategias, así como tácticas para administrar el capital humano.*



### ***ALCANCES***

- *Potencializar los talentos.*
- *Análisis de la motivación al personal.*
- *Comentarios sobre la película Gung Ho.*
- *Análisis de lectura del libro "A la carga"*
- *El empowerment.*
- *Corrección de comportamientos problema.*

# Alta Dirección

## Modulo II

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



### Requisitos para aprobar el módulo

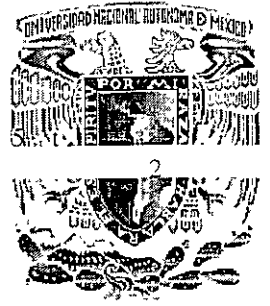
- Asistencia mínimo 80%.
- Entrega de 5 tareas (las fechas y contenidos están en el anexo del manual de trabajo)
- Exposición de un tema.
- Evaluación calificación mínima de 8.

<b>TAREA</b>	<b>fecha de entrega</b>
1. Información referente al manejo de entrevistas de desempeño. (en word)	2da sesión
2. Artículos referentes a : <ul style="list-style-type: none"><li>• Empowerment.</li><li>• Sinergia.</li><li>• Hotgroups.</li><li>• Manejo de personal.</li></ul> (formato abierto)	3ra sesión
3. Síntesis del libro: <b>¡A la carga!</b> Por: Ken Blanchard Editorial. Norma (en ppt.)	5ta. Sesión
4. Entrega de trabajo final (en ppt.)	6ta. Sesión

*Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



# **Entrevista sobre el avance del trabajo**

# Alta Dirección

## Modulo II

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



### *Entrevista sobre el avance de trabajo.*

*La palabra es libre, la obediencia ciega, la acción es muda*  
Johann Christoph

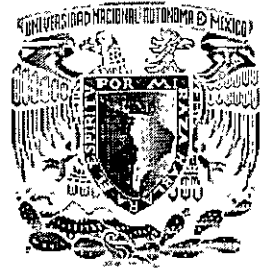


En las organizaciones no siempre tenemos los trabajos de nuestro personal, a tiempo, con calidad y esmero, tiene usted algunas posibles explicaciones que nos quiera compartir sobre este punto ¿Por qué la gente no cumple?:

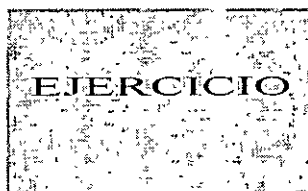

# Alta Dirección

## Modulo II

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



- ⇒ Para lograr **objetivos** hay que verificar **su avance**.
- ⇒ Mientras más importante sea el trabajo, **mayor será la frecuencia de las revisiones**.
- ⇒ **Revisar el trabajo para retroalimentar** en forma preventiva no correctiva garantiza mejores resultados.
- ⇒ **Podemos descubrir obstáculos** que el empleado no ve.
- ⇒ Esto nos permitirá decidir para **orientar el rumbo**, antes de que sea tarde.



Laboratorio  
grupal



Escuche las indicaciones  
de nuestro instructor

# Alta Dirección

## Modulo II

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



### ACCIONES CLAVE

1. Fijemos la hora por *adelantado* y *expliquemos su propósito*.
2. Pidamos al trabajador *su evaluación del avance* y *escuchémosle*.
3. *Demos retroalimentación* positiva cuando observemos el avance.
4. Concentrémonos en *resolver problemas clave* y en *revisar prioridades*.
5. Terminemos con un acuerdo sobre la *situación actual* y *las metas* específicas para el futuro.

*¿Cómo deberían ser las Entrevistas de avance de trabajo en su organización?*

<i>¿Cómo deberían ser las Entrevistas de avance de trabajo en su organización?</i>

*Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



# **Como mejorar el desempeño de los trabajadores**



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### *Como mejorar el desempeño de los trabajadores*



#### **NOTA**

*La diferencia entre un supervisor efectivo y cualquier supervisor  
esta en mejorar la efectividad y el desempeño de sus empleados*

El desempeño del trabajador constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

¿Cada cuando usted recibe retroalimentación de su desempeño en su trabajo?


# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

*Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño.* El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

# Alta Dirección

## Modulo II

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



### Ventajas de la evaluación del desempeño.

- 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 o 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.

*¿Pero todo esto es suficiente?*

*¿Cómo crear estrategias para mejorar el desempeño?*

*¿Qué es lo que realmente requieren los colaboradores para realizar mejor su trabajo?*


# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **Preparación de las evaluaciones del desempeño.**

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

Estándares de desempeño:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **Mediciones del desempeño:**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

### **Elementos subjetivos del calificador:**

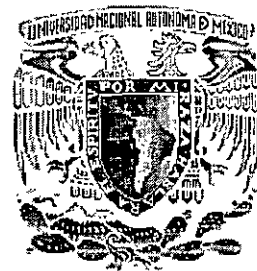
Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación.

1. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



4. Efecto de halo o aureola. ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
5. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad. muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir las distorsiones:

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Elementos interculturales.

El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc.. de su propio grupo son las mejores. y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

### **Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.**

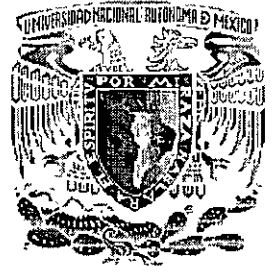
Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- I. Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

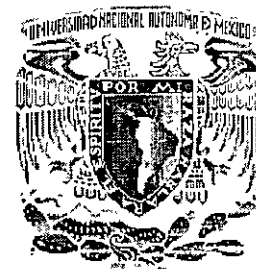
2. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

4. Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

6. Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

### **Métodos de evaluación en grupos:**

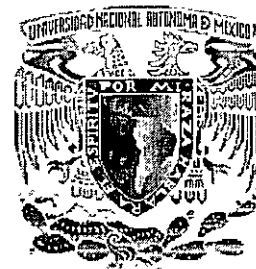
Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

1. Método de categorización: Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

2. Método de distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

3. Método de comparación por parejas: El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

### **Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. Autoevaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

3. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

4. Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

### **Implicaciones del proceso de evaluación.**

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Capacitación de los evaluadores:

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Entrevistas de evaluación:

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación

en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

# Alta Dirección

## Modulo II

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



El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

### SE RECOMIENDA:

- ⇒ Asumamos *nuestra responsabilidad* en el desempeño del grupo.
- ⇒ Fijemos *estándares elevados* y verifiquemos su desempeño.
- ⇒ La clave para motivar es *motivarse así mismo*.
- ⇒ *Supervisión constante* produce *desempeño constante*.
- ⇒ Tratemos a nuestra gente como *miembros de nuestro equipo*.
- ⇒ *Definamos* los *estándares* y obtengamos la confirmación del colaborador

### ACCIONES CLAVE

1. Programemos una *junta con el empleado* y discutamos el problema de desempeño que nos preocupa.

## *Alta Dirección*

# Modulo II

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



2. Ser positivo y amistoso, *buscar en todo momento las ideas* del trabajador.
3. Lleguemos a un acuerdo, *definiendo las acciones específicas* que cada uno realizará.
4. Fijemos una *fecha de seguimiento* para verificar el avance.

# Alta Dirección

## Modulo II

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



### Recuerde el mejoramiento del desempeño :

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.
- Su finalidad es la integración

Según Sikula (1989), hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la ED, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa



# Alta Dirección

## Modulo II

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



- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el periodo de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores
- Actualización de las descripciones de puestos

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe.

En resumen, como plantea Chiavenato (1988), los objetivos fundamentales de la ED pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

# Alta Dirección

## Modulo II

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



Después de haber analizado todo lo relacionado con la E D y sus métodos de evaluación se propone el siguiente modelo para reflejar los resultados de cada empleado.

Modelo de Evaluación de Desempeño

NOMBRES Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_

OCUPACION \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_  
PERIODO QUE SE EVALUA. DESDE \_\_\_\_\_ HASTA \_\_\_\_\_

### I. Evaluación

Indicadores	Evaluación
<p>Valores <u>Organizaciones</u> ( Para todos los puestos)</p> <p>Aquí se reflejarán <u>valores de la organización</u> que deberán estar presentes en los miembros, de acuerdo a las actividades que estos realizan:</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Disciplina Laboral</p> <p>Ausentismo</p> <p>Sanciones</p> <p>Permanencia en el Puesto de Trabajo</p> <p>Profesionalidad.</p> <p>Se adicionan tantos como sea necesarios para el buen <u>desempeño</u> general del <u>personal</u></p>	
<p>Factores de <u>Diseño</u> de Puesto de Trabajo ( Cuantitativos)</p> <p>Aquí se reflejarán los aspectos relacionados con el contenido de Trabajo de cada Puesto. Se utiliza el <u>método</u> de las metas o estatandares de cada puesto. Altamente relacionado con los <u>objetivos</u> del área de trabajo.</p> <p>En el caso de trabajadores, por ejemplo:</p> <p>Contribución al logro de los objetivos.</p>	

# Alta Dirección

## Modulo II

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



Producción lograda ( Metas, <u>Normas</u> de trabajo). Calidad de las producciones Producciones Defectuosas Productividad. Otras que se consideren de <u>interés</u> en el desempeño de la labor de cada empleado	
Factores Cualitativos del Perfil de Puesto de Trabajo	
Aquí se reflejan las cualidades personales que se necesitan para desempeñarse en el puesto de trabajo. Ejemplos: Habilidades en el Puesto. Iniciativa. Creatividad. Conocimiento de la Actividad Superación Personalidad. Relaciones Humanas Otras que se consideren importantes en el desempeño de la labor de cada empleado	
<b>Total</b>	

### Rangos de Medidas

Se aplicara una escala amplia de 1 a 10 donde:

2 Deficiente 4 Aceptable 6 Bueno 8 Excelente.

Los extremos solo se usan en condiciones excepcionales de desempeño extremadamente bueno(10) y desempeño extremadamente malo(1).

### II Evaluación General.

( ) Excelente ( ) Bueno ( ) Aceptable ( ) Deficiente

# Alta Dirección

## Modulo II

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



### III. Conclusiones de la Evaluación

- Es Idóneo el trabajador (Si/No) \_\_\_\_\_
- Puede permanecer en el puesto de trabajo (Si/No) \_\_\_\_\_
- Listo para la promoción (Si/No) \_\_\_\_\_
- Necesita capacitación (Si/No) \_\_\_\_\_
- Hay algún elemento externo que imposibilite un mejor desempeño del Trabajador (Si/No) \_\_\_\_\_

Menciónelo. \_\_\_\_\_

### IV. Propuesta de medidas. Posible fecha de Discusión de Medidas planteadas

Medidas Fecha de ejecución

Firma del evaluador Firma del evaluado

El anterior modelo es solo una propuesta de cómo se debe elaborar un modelo de evaluación de desempeño, es decir solo nos referimos a los tipos de parámetros que se deben evaluar, los parámetros que se señalan aquí son solo como ejemplo. En esta propuesta se señala que toda evaluación de desempeño deberá tener presente los siguientes parámetros:

- Valores de la Organización
- Factores Cuantitativos del Puesto de trabajo.
- Factores Cualitativos del Puesto de trabajo.

Como ya se menciona antes esta propuesta es general, y para conformar una evaluación de desempeño se debe tener siempre presente que:

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo. si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

Cumpliendo con esto a la hora de diseñar una E.D debemos considerar que no todos los evaluados tienen las mismas funciones, ni las mismas capacidades por eso es que no podemos aplicar una misma evaluación a todos por igual.

# Alta Dirección

## Modulo II

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



Algo que no podemos olvidar es que cada elemento a evaluar debe tener un criterio de medida siendo esto lo más importante de la evaluación, porque el mismo debe de ser verificable en todo momento. Cuando decimos "criterios de medida" nos referimos a una escala fijada con anterioridad para cada aspecto a evaluar. Con criterios de medida bien definidos se tiende a reducir los errores de carácter subjetivo del evaluador

La evaluación final se obtiene de la suma de todos los puntos obtenidos en la evaluación entre la cantidad de elementos evaluados y los resultados se adecuan a la siguiente escala.

- Excelente Superior a 8 Siendo mejor cuanto mas se acerque a 10
- Bueno Desde 7.9 hasta 6
- Aceptable Desde 5.9. hasta 4
- Malo Menor de 3.9. Siendo más malo cuanto mas se acerque a 0.

Las conclusiones de la E.D. como se ha explicado antes, tendrán diferentes finalidades, una de ellas será proponer un plan de medidas para mejorar el desempeño que reflejara la medida planteada y el periodo de tiempo para cumplirla. Aquí es cuando se realiza la Entrevista de E.D logrando que sea lo mas fructífera posible para ambas partes, para lograrlo deberá seguir los principios de este tipo de entrevista mencionados anteriormente. Se deberá lograr un acuerdo sobre la fecha en que serán discutido el Plan de Medidas nuevamente, con el objetivo de verificar su cumplimiento, esta fecha deberá ser fijada antes de la próxima evaluación, es decir, no debemos esperar a que llegue la E.D para analizar el plan de medidas porque no sabríamos como va el mismo y no estaríamos a tiempo para corregir las desviaciones que pueda tener. Siendo óptimo, por ejemplo, que si la E.D se realiza cada 6 meses, entonces el plan de medidas propuesto en la última E.D se deberá chequear 3 o 4 meses después de la misma.

También podemos destacar que la E.D nos sirve para apoyar los planes de carrera profesional dentro de la organización justificando las decisiones de promoción con el desempeño que ha venido logrando el empleado y con las potenciales de este para un futuro. Las potencialidades pueden valorarse con los métodos de E.D basados en el futuro explicados en este trabajo.

Continuamos la E.D con la realización de la Entrevista con el evaluado en donde se le dará a conocer lo que se espera de él, se destacarán los aspectos positivos del evaluado que le ayudaran a mejorar su desempeño futuro. Se obtiene una retroalimentación de la efectividad del proceso y se detectan posibles errores en el diseño de puesto de trabajo. Aquí es muy importante señalar la disposición de colaborar con este para mejorar su desempeño.

Terminamos la Evaluación de Desempeño con la firma del modelo por ambas

# Alta Dirección

## Modulo II

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



partes. Decimos "terminamos" en el amplio sentido de la palabra, porque la E.D es un proceso continuo de mejora que se realizará cada cierto periodo de tiempo.

Anexo # 2

Modelo De Evaluacion Del Desempeño

NOMBRES Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

I. Evaluación de los índices

Indicadores	1	2	3	4	5	Total
1 Participación en el logro de los objetivos y tareas de la organización empresarial.						
2. Cumplimiento de las tareas en cantidad y calidad asignadas a su puesto de trabajo.						
3. Iniciativa y creatividad						
4. Capacitación y superación						
5. <u>Disciplina</u> Laboral						
Promedio						

II. Evaluación General.

( ) Excelente ( ) Muy Bien ( ) Bien ( ) Deficiente

III. Conclusiones.

No debe permanecer en el puesto de trabajo \_\_\_\_\_ Permanece en el puesto de trabajo

\_\_\_\_\_ Listo para la promoción \_\_\_\_\_

IV. Propuesta de medidas.

Medidas Fecha de ejecución \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador Firma del evaluado

Anexo # 3

Encuesta a Trabajadores sobre la Evaluación de Desempeño (E.D)

La presente encuesta tiene como objetivo comprobar el conocimiento que UD. posee sobre la E.D, sus implicaciones futuras, importancia y repercusiones sobre la labor

# Alta Dirección

## Modulo II

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



de los Recursos Humanos Por favor NO PONGA SU NOMBRE, es una encuesta totalmente anónima Con los resultados obtenidos se tratará de mejorar el subsistema de E.D en un futuro cercano, es por ello que es importante que exprese su opinión en cada caso, lo importante es conocer sus puntos de vista.

Preguntas	Si	No	Solo en Parte
1. ¿Sabe UD. lo que es la Evaluación de Desempeño (E D)?			
2. ¿Considera que la E.D es un proceso positivo para UD. como trabajador?			
3. ¿Le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?			
4. ¿Considera que la E.D es un proceso mediante el cual UD. como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?			
5. ¿Considera que la E.D puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?			
6. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de E.D están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?			
7. ¿Considera que el modelo de E D mide la idoneidad suya como trabajador?			
8. ¿La E D mejora las relaciones entre su Jefe y Ud.?			
9. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?			
10. ¿La entrevista con su Evaluador fue productiva, llegaron a acuerdos justos para mejorar su desempeño?			

Añada a continuación las sugerencias que desee con el objetivo de mejorar la E.D  
*Muchas Gracias.*

# Alta Dirección

## Modulo II

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



### Anexo # 4

Encuesta a Evaluadores sobre la Evaluación de Desempeño (E.D)

La presente encuesta tiene como objetivo comprobar el conocimiento que UD. posee sobre la E.D. sus implicaciones futuras, importancia y repercusiones sobre la labor de los Recursos Humanos. Por favor NO PONGA SU NOMBRE, es una encuesta totalmente anónima. Con los resultados obtenidos se tratará de mejorar el subsistema de E.D en un futuro cercano, es por ello que es importante que exprese su opinión en cada caso, lo importante es conocer sus puntos de vista.

Preguntas	Si	No	Solo en Parte
1. ¿Sabe UD. a cabalidad lo que es la Evaluación de Desempeño (E.D)?			
2. ¿Considera que la E.D es un proceso positivo para la organización?			
3. ¿Le permite saber lo que piensan los empleados de la calidad, <u>productividad</u> y eficiencia de la labor que realizan?			
4. ¿Considera que la E.D es un proceso mediante el cual se puede lograr mejores resultados en una forma continua?			
5. ¿Considera que la E.D puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros?			
6. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de E.D están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?			
7. ¿Considera que el modelo de E.D mide la idoneidad de los trabajadores?			
8. ¿La E.D mejora las <u>relaciones interpersonales</u> de la organización?			
9. ¿Se siente capacitado para realizar la Evaluación de Desempeño?			



# Alta Dirección

## Modulo II

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



10. ¿Sabe como efectuar una buena Entrevista de E D?			
11. ¿Sabe los errores de carácter subjetivo que puede cometer ejecutando la E D?			
12. ¿Cree que los evaluados están preparados para entender la E.D?			
13. ¿Conoce los métodos de evaluación de desempeño mas usados?			
14. ¿Considera la posibilidad de que las relaciones de <u>amistad</u> entre jefe y subordinado afecten la calidad del proceso?			
15. ¿Sabe las ventajas que trae consigo la E.D?			

Añada a continuación las sugerencias que desee con el objetivo de mejorar la E.D

*Alta Dirección*

## **Modulo II**

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





FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# CURSOS ABIERTOS

## DIPLOMADO DE ALTA DIRECCIÓN

TEMA

CA 611

MÓDULO II  
MANEJO DE PERSONAL

EL DESARROLLO SINÉRGICO EN LA ORGANIZACIÓN

INSTRUCTOR: LIC. ARMANDO RAMÍREZ BARRERA  
DEL 28 DE NOVIEMBRE DE 2005 AL 14 DE FEBRERO DE 2006  
PALACIO DE MINERÍA



*Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias.*

*El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido! Y además se pasaba el tiempo golpeando.*

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

*Ante el ataque el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás. Y la lija estuvo de acuerdo, a condición que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.*

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

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

*“Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos.” La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.*

*Si usted está en su trabajo o en casa, deténgase por un momento y piense en las personas que le rodean. ¿Buscamos a menudo sus talentos? Y todavía más ¿Se los decimos?*

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



## **CONTENIDO**

1. *Introducción*
2. *Entrevista sobre el avance de trabajo.*
3. *Como mejorar el desempeño de los trabajadores*  
*(motivación y empowerment)*
4. *Diagnóstico de Necesidades de desarrollo del personal*
5. *Corrección del comportamiento problema.*
6. *Acciones disciplinarias*
7. *El desarrollo sinérgico de la organización.*

## **A N E X O**

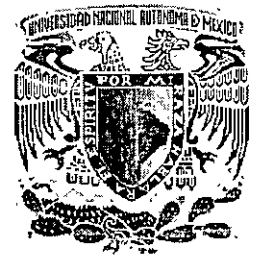
- Tareas: [arb\\_diplomadoaltadireccion@peodigy.net.mx](mailto:arb_diplomadoaltadireccion@peodigy.net.mx)
- Password: altadirección



*Alta Dirección*

**Modulo II**

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



**El Desarrollo  
Sinérgico  
en la  
Organización**

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Uno de los problemas más graves de nuestras organizaciones es la integración de nuestro personal; tenemos una mentalidad individualista, por ejemplo en los deportes: somos excelentes en box, caminata, clavados, etc. todos ellos deportes individuales, pero en deportes de conjunto dejamos mucho de que hablar.

Y en el ámbito organizacional, muchas empresas se han enfocado en el concepto de creación de equipos. Muy pocos, sin embargo, obtienen los resultados que las organizaciones esperaban de ellos.

Algunas personas tienen la suerte de formar parte de una organización sinérgica entendiéndola por esta:

*Una organización en la que cada uno de los colaboradores coopere con su esfuerzo y dedicación al logro de los objetivos, sin importar, puestos, diferencias, creencias; todo centrado en el beneficio de la organización, por que en el beneficio de ella se encuentra el beneficio de cada uno de los miembros que la integran.*

¿Se imagina laborando en una organización sinérgica? Escriba aquí las ventajas y obstáculos para formar parte de una organización sinérgica:

<b>VENTAJAS</b>	<b>OBSTACULOS</b>

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Hoy en día, hay una nueva manera de formar organizaciones sinérgicas, a través de una herramienta práctica denominada "hot group", un fenómeno que Lipman Blumen y Leavitt describen en forma lúcida y entusiasta. Un "hot group" es un equipo formado por un reducido número de personas entusiastas y de alto desempeño, dedicadas de mente y corazón a una tarea excitante y retadora. La habilidad que tienen estos grupos para responder en forma rápida é, innovadora ante problemas y oportunidades, les permite transformar una organización y traerle beneficios inimaginables.

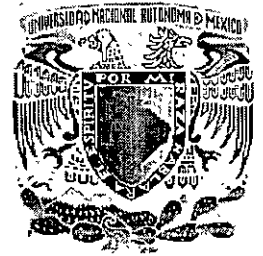
Los autores han recolectado sus experiencias durante años de investigación sobre los grupos y las organizaciones, para presentar una serie de técnicas de fácil implantación, acompañadas de casos de estudio que demuestran su efectividad.



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **EJERCICIO:**

Resuelva solo el siguiente acertijo:

#### **Asesinato estúpido**

¿Un delincuente asesina a un sujeto en un suburbio. Al hacerlo y comenzar a huir nota una silueta en una ventana con vista panorámica a la escena del homicidio. Rápidamente y con mucho sigilo va a la casa de la ventana indiscreta y mata a la persona que proyectó la silueta. La nueva víctima se desploma contra una estantería de la cual cae un libro, el asesino toma el libro abierto y se da cuenta que ha cometido una gran estupidez.

**¿Cuál es esa estupidez?**

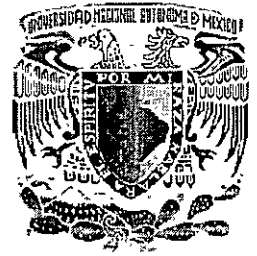
--

**AHORA RESUELVALA EN EQUIPO Y ESCRIBAN SUS CONCLUSIONES:**


# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **¿Qué es un hot group?**

Un "hot group" es lo que su nombre en Inglés implica, un grupo caliente o vivo, de alto desempeño, dedicado, usualmente pequeño, cuyos miembros están entusiasmados con una tarea retadora y emocionante para ellos.

El término se refiere a un estado de mente distintivo, que algunas veces es alcanzado por grupos y equipos mas no por la mayoría. Alcanzar este estado es algo espontáneo, no planificado.

Los "hot groups" están obsesionados con las tareas, y trabajan con pasión. Su conducta es intensa y muy centrada. Ven el significado real de su trabajo. Sus miembros están completamente cautivados por sus actividades.

El trabajo monopoliza sus corazones y mentes. Los "hot groups" son lo opuesto de los equipos formales que han comenzado a formar muchas empresas. De hecho, muchos se formaron antes de que se instauraran oficialmente los programas de trabajo en equipo – fueron generalmente tolerados pero ignorados.

Muchos gerentes exitosos han formado parte, en algún momento de su carrera, de un "hot group" realmente bueno. Pueden haberse llamado equipos, comités, equipos de alto desempeño pero sus

# Alta Dirección

## Modulo II

60.

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



bases son las mismas: vitalidad, absorción, debate, alegría y trabajo duro. Para quienes han participado, es una experiencia inigualable, algo para ser rememorado con detalle.

Aunque los "hot groups" casi nunca son planeados de forma consciente, pueden surgir en cualquier ámbito: social, organizacional, académico o político, siempre y cuando las condiciones sean idóneas

Cuando a los "hot groups" se les permite trabajar y crecer sin limitaciones, su capacidad de invención y energía pueden beneficiar a la empresa en forma inimaginable.



¿TRABAJA UD. EN UN GRUPO SINERGICO?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿POR QUÉ?

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **¿Qué los hace calientes?**

Para competir exitosamente, las empresas están luchando por desarrollar productos y servicios innovadores. Para lograrlo, los gerentes deben alentar cierto tipo de conductas que pueden contribuir a ese propósito.

Tras años de observación y participación, se pueden describir algunas de las condiciones bajo las cuales estos grupos se forman, las conductas que exhiben, los tipos de liderazgo que requieren y los beneficios que aportan a la organización.

Los "hot groups" no se forman, crecen naturalmente. La pregunta es ¿bajo qué condiciones ambientales se pueden formar? En principio, el ambiente dentro de la corporación debe ser hospitalario, y el ambiente externo lleno de retos. Internamente, las empresas que funcionan como anarquías organizadas, son tierra fértil para los "hot groups". Algunas de sus características:

- Apertura y flexibilidad: acceso fácil e informal entre niveles jerárquicos, departamentos y divisiones.
- Independencia y autonomía: se les debe dar tiempo y dejarlos trabajar.
- La gente primero: los "hot groups" son formados por gente "hot" las empresas que ponen énfasis en seleccionar a su gente, en lugar de definir las tareas, son más propensas.
- Búsqueda de la verdad: los "hot groups" prosperan en organizaciones con valores arraigados.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



Adicionalmente, la tecnología de información está surgiendo como una condición emergente que promueve los "hot groups". Las redes y las comunicaciones instantáneas, extienden las fronteras organizacionales y geográficas uniendo a muchas más personas con valores e intereses comunes en "hot groups". Los "hot groups" eficientes están conformados por individuos cuyos estilos de logro son diversos, aunque compatibles. Un grupo diverso significa que existe una mejor oportunidad de que algún miembro del grupo tenga exactamente el estilo ideal para lidiar con una tarea específica.

### **Líderes de los hot groups**

Los "hot groups" requieren de un tipo especial de líder, que tenga el interés en desarrollarlos y la habilidad para crearlos.

Deben ser "líderes conectores", con la habilidad de percibir y mejorar las diversas conexiones que existen entre los miembros. Los líderes tienden a ser pensadores motivados por una necesidad de comprender y de provocar que las cosas ocurran. Disfrutan bajando directamente con los demás.

### **Existen tres formas de líderes conectivos:**

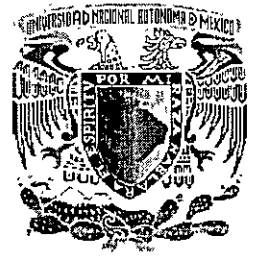
1.- El director de orquesta: es el líder que inspira. Establece los estándares de calidad esperados y juega un papel de liderazgo directo.

2.- El patrón: apoyan y alientan los "hot groups", pero no participan activamente en ellos - son como sus mentores. Los miembros del equipo se dirigen a este cuando necesitan recursos o apoyo para lograr que una idea se desarrolle. Protege al grupo de las fuerzas

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



externas a él, logrando recursos y esquivando barreras burocráticas.

3.- El que mantiene la llama: se apegan a una tarea hasta que ven su conclusión. Este tipo de líderes saben que trabajar en una tarea genera otras relacionadas y se aseguran que sean finalizadas. Conectan el trabajo de varios "hot groups" involucrados en una tarea.

La mayoría de los "hot groups" requieren de los tres tipos de líderes conectivos para sobrevivir. Hay ciertas características que debe tener todo líder de un "hot group". Entre ellas, el líder debe:

- Sentirse cómodo ante la ambigüedad y el caos: los "hot groups" trabajan de forma desordenada – si el líder insiste en un plan detallado y paso a paso, no tendrá mucho éxito.
- Estar políticamente alerta: debe conocer cómo funcionan las cosas detrás de bastidores, y cómo evitar problemas potenciales con otros miembros de la organización.
- Ser sensible ante los problemas personales de los miembros: por su dedicación a las tareas, los "hot groups" tienden a ignorar los problemas interpersonales. Un líder eficiente siempre está alerta ante problemas.

### **EJERCICIO VIVENCIAL**



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **Los líderes conductores**

El conductor necesita irrigar, fertilizar y preparar el terreno para que los "hot groups" puedan funcionar y crecer. En otras palabras, deben desarrollar en los miembros el estado mental necesario para que sea un "hot group", y no un equipo cualquiera. Para lograrlo:

1.- **Empaque a las personas antes que la tarea:** comience con las personas, identifique a aquellos que puedan ayudarle a lograr sus tareas. Escoja algunos candidatos que pudiesen tener las destrezas necesarias. Busque hasta encontrar gente que se entusiasme por la tarea; ellos informarán a sus colegas. Una vez que tenga su grupo conformado, entonces puede comenzar a recolectar ideas.

2.- **Sea dramático cuando sea necesario:** el arte dramático es parte del liderazgo. Utilice cada aspecto de su personalidad para influir y persuadir su grupo sin caer en manipulación.

Debe entender qué características le atribuyen a usted, y úselas como herramientas de motivación. Necesitará más que el intelecto para formar un "hot group".

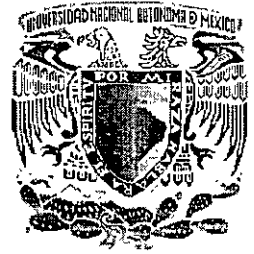
3.- **Venda su trabajo:** el grupo maneja el trabajo técnico y las redes profesionales, pero la aplicación e implantación dependen de la habilidad suya para venderle las ideas a la empresa. Construya todas las relaciones positivas que pueda con grupos relevantes dentro y fuera de su organización.

4.- **Agregue valor a las tareas:** una tarea puede ser valiosa en tres niveles. Primero, es intelectualmente difícil, representa un reto para quien la lleva a cabo. Segundo, es difícil de implantar, pone a prueba el corazón físico y psicológico del grupo. Tercero, es moralmente apropiada y valiosa. Si una tarea no le entusiasma a usted en ninguno de estos tres niveles, tampoco entusiasmará a los demás.

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



5.- Mantenga el bajo perfil del equipo. usted puede aumentar la pasión en su grupo, manteniendo la sombra de su competidor rechazando. La estimulación competitiva le da a las personas una motivación extra.

6.- Utilice fechas tope y medidas de progreso: los indicadores duros, son los que señalan el movimiento hacia la meta. Los suaves, son intangibles, por ejemplo el optimismo de los miembros del equipo. Ambos son necesarios.

7.- Desarrolle un sentido de comunidad: después de crear su "hot group", deje que se desarrolle un sentido de comunidad entre sus miembros. Ayude en el proceso, pero no lo fuerce. Crear rituales únicos o actividades como almuerzos los viernes, pueden desarrollar este sentido de comunidad.

8.- Deje respirar a su equipo: como líder, le puede resultar difícil estar sin algo que hacer todo el tiempo. Deje que tengan tiempo libre para recargar sus energías.

Una vez que un conductor ha preparado el terreno para un "hot group", es deber del patrón sembrar ese terreno y cultivarlo.

### **Para apoyar el crecimiento debe:**

1.- Comunicar sus creencias: hágale saber a los miembros del equipo lo que usted piensa de forma clara y frecuente. Sustente sus palabras con acciones.

2.- Esté alerta para identificar posibles conductores: ubique a los individualistas de la organización generalmente son los que tienen fama de "difíciles" ante sus superiores, pero son muy admirados por sus compañeros por la forma como han superado la burocracia. Son los candidatos ideales para líderes conductores encuéntrelos y ayúdelos a explotar su potencial.



# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



3.- Incluya las personas adecuadas los "hot groups" deben ser capaces de incluir a las personas que quieran, y de deshacerse de las personas que no quieren. Esto hace más factible que el nuevo integrante encaje más rápido en el equipo.

4.- Aliente la competencia con sumo cuidado: la competencia con grupos externos o internos es un asunto delicado tiende a incrementar la cohesión en los grupos, pero puede resultar en una competencia interna dañina. La competencia puede darle beneficios a corto plazo en un grupo particular, pero el daño a largo plazo por tener grupos en la organización abiertamente contra sí puede causar un efecto contraproducente.

5.- Recompense al grupo: los planes de recompensa individual y evaluaciones de desempeño pueden disparar el crecimiento de los "hot groups". Lo mejor es recompensar a todos y así mantener un clima saludable. Deje que el mismo grupo recompense y evalúe sus miembros individuales.

### **Ejercicio**

Sigue las instrucciones al pie de la letra, Lea el siguiente texto:

**FINISHED FILES ARE THE RE-  
SULT OF YEARS OF SCIENTI-  
FIC STUDY COMBINED WITH  
THE EXPERIENCE OF YEARS.**

Ahora cuente - EN VOZ ALTA - cuántas F hay en el párrafo anterior, sin releer varias veces.

Escriba su solución: \_\_\_\_\_

# *Alta Dirección*

## **Modulo II**

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



### **La estructura de un "hot group"**

Es difícil definir la estructura de un "hot group". Los roles y deberes pueden cambiar a medida que lo hacen los requerimientos de la tarea.

La estructura de un "hot group" es completamente interconectada. Cada uno de los miembros del grupo es libre de comunicarse entre sí, sin importar títulos ni status. Por lo general, los "hot groups" son pequeños, un grupo más grande puede volverse "caliente", pero eventualmente se dividirá en pequeños grupos.

Debido a que los "hot groups" tienden a ser intensos, no duran mucho; un "hot group" se disuelve una vez que la tarea ha sido culminada. Cuando esto ocurre, entre los miembros ocurre una mezcla de sentimientos, el logro y el orgullo de haber terminado exitosamente se confunde con la sensación de pérdida por la disolución.

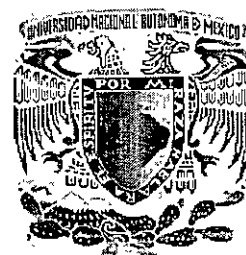
A diferencia de otras unidades tradicionales, los "hot groups", no intentan garantizar su longevidad. Están dedicados a la excelencia, velocidad y flexibilidad.

Los miembros de un "hot group" tienen múltiples responsabilidades, dependiendo de sus destrezas personales y de las que el grupo necesite.

# Alta Dirección

## Modulo II

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



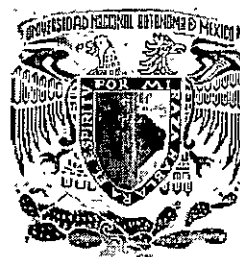
### EVALUACION

MISION Y OBJETIVOS	SI	NO
1. La misión del equipo esta definida		
2. Tú conoces la misión.		
3. La visión del equipo esta definida		
4. Se establecen estrategias anuales.		
5. Se establecen ítems de control de manera precisa.		
<b>LIDERAZGO</b>		
6. Es congruente con los valores de calidad de la empresa.		
7. Tiene un enfoque al cliente.		
8. Te escucha.		
9. Toma en cuenta las propuestas que le presento.		
10. Me respeta.		
11. Me tiene confianza.		
12. Me delega directamente.		
13. Es justo.		
14. Me trata correctamente.		
15. Conoce su trabajo.		
16. Es amable.		
17. Te apoya.		
18. Le tienes confianza.		
19. Nuestra comunicación es buena.		
20. Clarifica las expectativas de los proyectos.		
21. Me dedica tiempo suficiente.		
22. La información relevante se comparte de manera formal.		
23. Define metas de calidad.		
24. Se apega a procesos.		
25. Audita los diferentes proyectos.		
26. Define contramedidas.		
27. Solicita reportes tres generaciones.		
28. Fomenta la calidad en su área.		
29. Enseña con el ejemplo.		
30. Le aprendo.		
31. Las instrucciones que me da son claras.		
32. Comparte información de necesidades de la empresa para planear de manera efectiva.		
33. Me involucra en la solución de problemas.		
34. Es exigente cuando se requiere.		
35. Supervisa de manera efectiva.		
36. Me concede libertad para realizar mi trabajo.		
37. Acepta la crítica constructiva.		
38. Da retroalimentación efectiva.		

# Alta Dirección

## Modulo II

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

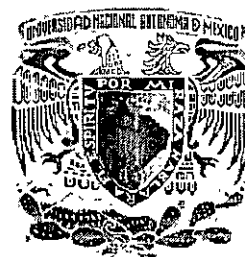


39. Promueve el trabajo en equipo.		
40. Estimula los esfuerzos de equipo.		
41. Reconoce los resultados del equipo.		
42. Me proporciona información suficiente para realizar mi trabajo.		
43. Pone en práctica lo que me recomienda en cuanto a calidad.		
44. Se educa constantemente en aspectos relacionados con la calidad.		
45. Participa en proyectos de mejora.		
<b>III. METODOS DE TRABAJO.</b>		
46. Se realizan juntas periódicas con el equipo.		
47. Las juntas son productivas.		
48. Se mide el trabajo.		
49. Se aplican las 5S.		
50. Se aplica correctamente la metodología de ruta de calidad.		
51. Se aplica correctamente la metodología de administración de proyectos		
52. Se aplica correctamente la metodología de administración del tiempo.		
53. Se aplica correctamente las 7 herramientas estadísticas.		
54. Somos puntuales.		
55. Se aplican correctamente las 7 herramientas administrativas.		
56. Se utiliza correctamente el control visual.		
57. Se realizan juntas de plantación anual.		
58. Se determinan prioridades.		
59. Focalizamos de manera efectiva en lo relevante.		
60. Se establecen objetivos específicos o productos para cada proyecto.		
61. Se cuenta con el 100% de los procesos del área documentados.		
62. Nos apegamos a los sistemas de trabajo.		
63. Los proyectos se documentan de acuerdo al estándar de documentación de proyectos.		
64. Nuestros mecanismos de toma de decisiones son efectivos.		
65. Se da retroalimentación mensual.		
66. Utilizamos técnicas de toma de decisiones en grupo.		
67. Diseñamos nuestra juntas adecuadamente.		
68. Nos apegamos a la agenda de nuestras juntas.		
69. Generalmente nos coordinamos de manera efectiva.		
70. Nuestros mecanismos de coordinación son efectivos.		
71. Nuestros mecanismos de seguimiento son efectivos.		
72. Tomamos riesgos en nuestras decisiones.		

# Alta Dirección

## Modulo II

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

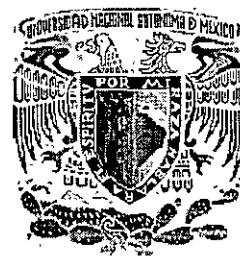


73. Se trabaja con orden y disciplina.		
74. Los roles en el equipo están bien definidos.		
75. Tenemos normas para nuestro trabajo en equipo.		
76. Nos apegamos a las normas del equipo.		
77. Medimos la satisfacción del equipo.		
78. Tenemos enfoque al cliente.		
79. Aplicamos métodos de calidad en el servicio.		
80. Establecemos puntos de control en los proyectos.		
81. Verificamos durante el proceso.		
82. Tenemos valores en el equipo.		
83. Somos congruentes con dichos valores.		
<b>IV COMUNICACION</b>		
84. Nuestra comunicación es efectiva.		
85. Tenemos un nivel de apertura adecuado.		
86. Nuestra comunicación escrita es efectiva.		
87. Nuestra comunicación informal es adecuada.		
88. Nuestra comunicación es objetiva.		
89. Hablamos con datos y hechos.		
90. Nuestra comunicación es franca y abierta.		
91. Hay confidencialidad.		
92. Expresamos claramente nuestras necesidades de información.		
93. Tenemos habilidad para escuchar activamente.		
94. Tenemos habilidad para escuchar retroalimentación efectiva.		
95. Somos capaces de dar retroalimentación efectiva.		
96. Somos asertivos.		
97. Tenemos habilidad para dialogar.		
98. Compartimos información relevante entre nosotros.		
<b>V CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS Y MANEJAR CONFLICTO</b>		
99. Generalmente hay pocos conflictos al interior del grupo.		
100. Los conflictos que existen se manejan adecuadamente.		
101. Hay pocos conflictos interpersonales en el grupo.		
102. Nuestra diferencias de caracteres y estilos no afectan los resultados del grupo.		
103. Nos centramos en resolver los problemas relevantes.		
104. Somos creativos para enfrentar los problemas que surgen		
<b>VI PARTICIPACION E INVOLUCRACION</b>		
105. La participación es equilibrada.		
106. Las participaciones son constructivas.		
<b>VII INTEGRACION, COHESION Y MORAL</b>		
107. Se puede decir que estamos bien integrados.		
108. Tenemos lazos interpersonales fuertes.		
109. Hay un alto nivel de confianza entre nosotros.		

# Alta Dirección

## Modulo II

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



110.	Somos muy unidos.		
111.	Hay un alto sentido de colaboración entre nosotros.		
112.	Hay un alto nivel de apoyo entre nosotros.		
113.	Somos capaces de dar ayuda.		
114.	Somos capaces de pedir ayuda.		
115.	Las relaciones humanas entre nosotros son efectivas.		
116.	Hay un espíritu de colaboración mutua.		
117.	Me siento orgullosos de pertenecer a este equipo.		
118.	Hay un buen ambiente de trabajo.		
119.	Te gusta es trabajo que realizas actualmente.		
120.	Te sientes motivado.		
121.	Estas aprendiendo.		
<b>VIII. CALIDAD EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.</b>			
122.	Los miembros del equipo son muy responsables		
123.	La actitud de los miembros del equipo es positiva		
124.	Somos proactivos		
125.	Los miembros de mi equipo tienen buena calidad de vida		
126.	Los miembros de mi equipo son personas con buenos valores morales		
127.	Los miembros de mi equipo son profesionales.		
128.	Son gente madura		
129.	Son competentes		
130.	Tienen deseo de desarrollo		
131.	Tienen una actitud hacia el cambio		
132.	Tienen habilidades y conocimientos para sus actividades		
<b>RESULTADOS</b>			
133.	Hay un alto grado de compromiso y acuerdos que establecemos		
134.	El grupo tiene una alta orientación a resultados.		
135.	Cumplimos regularmente con los tiempos de entrega de nuestros compromisos.		
136.	Nuestros Clientes están satisfechos con nuestros servicios.		
137.	Somos productivos.		
138.	Generalmente obtenemos los resultados que proponemos.		