

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa



Casa abierta al tiempo

**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Licenciatura en Administración**

MAPA DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES DE LICONSA

PRESENTA:

MARTINEZ CALIXTO BENJAMIN

ASESOR:

SOLIS PEREZ PEDRO CONSTANTINO

LICONSA PLANTA SUR
Av. Santa Catarina No. 2 Col. Santa Catarina
C.P. 56619, Valle de Chalco, Estado de México

Diciembre 2003 a septiembre del 2004

INDICE	Página
CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO	3
CAPITAL HUMANO. DE LA PROMESA A LA REALIDAD	09
La idea del capital humano	10
Breve historia del concepto de capital humano	11
Problemas del capital humano	15
Llega el capital humano	16
La crisis actual del capital humano	17
Capital humano global un mundo de valor	18
Capital humano: una definición de trabajo	19
La paradoja de la libertad de gestión	21
La situación norteamericana (la perspectiva de estados unidos)	22
Un caso en México	23
Valoración del capital humano (el modelo cinco al cuadrado)	24
Las cinco fases de la valorización del capital humano	25
Las cinco áreas de la gestión del capital humano	28
CAPITULO II	
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	31
Como encarar el desarrollo gerencial en forma sistemática	35
Razones por las cuales se debe realizar una evaluación de desarrollo gerencial	37
Evaluación de las habilidades gerenciales	41
Paso 1: Desarrollo de un mapa gerencial preliminar	42
Selección de áreas administrativas clave	42
Selección de indicadores para cada área administrativa	43
Establecimiento de criterios de referencia para cada indicador	43
Paso 2: Desarrollo y administración de un cuestionario de evaluación	44
Paso 3: Análisis de los resultados de las encuestas y elaboración de mapa gerencial de la organización con posterioridad a la encuesta	45
Como finalizar el mapa gerencial post-encuesta	45
CAPITULO III	
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
Los recursos humanos convertidos en competencia estratégica	47
Pregunta central	48
Tablas de referencia y resultados	49
Mapa Gerencial Modelo Post-Encuesta	53

CAPITULO IV

Antecedentes	56
Justificación	58
Objetivos	59
Misión	60
Visión	60
Ámbito centralizado	61
Organigrama de Liconsa	65
Ámbito desconcentrado	73

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Motivación y liderazgo encontrados en LICONSA	77
Barreras de la comunicación	79
BIBLIOGRAFIA	83

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Conceptualización del “Manager”

*“El Manager es la persona que realiza las cosas trabajando con hombres y empleando recursos; para alcanzar ese objetivo, coordina las labores de los demás sin ejecutarlas el mismo.”*¹

*“Un manager logra que las cosas se hagan pro medio del trabajo con gente y recursos físicos, como el modo y el fin de alcanzar los objetivos del sistema. El coordina e integra las actividades y el trabajo de otros.”*²

*“La función de Management está centrada en los administradores o ejecutivos, quienes integran hombres, materiales y dinero en una unidad de operación efectiva. Es responsabilidad de los <managers> el emplear, organizar, asesorar, dirigir y controlar las varias actividades de la empresa.”*³

Analizando estas definiciones, podemos darnos cuenta de que en todas ellas el “manager” se caracteriza por su autoridad sobre otras personas. Mientras más personas maneje, más importante resulta dentro de la organización. El manejar más gente le da “status”. En las empresas nos encontramos con que un individuo que realiza perfectamente una función, tiene mayor probabilidad de ir ascendiendo que otro tipo que no lo hace tan bien. ¿Es esto lo correcto?

¹ Newman, Summer y Warren, La Dinámica Administrativa, Diana, 1972, pág. 24.

² Kast and Rosenzweig, Organization and Management, McGraw Hill, 1970, pág. 7.

³ Bayard O. Wheeler, Business. An Introductory Analysis, Harper and Row, 1968, pág. 147.

“...EN UNA JERARQUIA, TODO EMPLEADO TIENDE A ASCENDER HASTA SU NIVEL DE INCOMPETENCIA.”⁴ Claro está, esto no puede evitarse debido a que si un individuo dentro de la organización desea obtener mayor “*status*”, es necesario que ascienda por la escala jerárquica, ascensos que significan manejar cada vez mayor cantidad de personal y que en muchos casos le alejan de aquello para lo cual realmente está preparado. En general, puede decirse que las características personales que se requieren en un individuo para ser ejecutivo, son fundamentalmente diferentes de aquellas que se requieran para ser operativo.

Con frecuencia, muchos gerentes se encuentran actuando como bomberos, luchando para que el trabajo se realice. Ellos mismos admiten que no pueden dedicar tanto tiempo como les parece que deberían a la planificación a largo plazo, a visualizar el futuro, a elaborar perspectivas de conjunto, a estudiar alternativas, a la competencia, a los nuevos productos, y así sucesivamente. Lo que es más importante, no pueden dedicar tiempo a hacer crecer a su gente, al desarrollo del personal. Los envían a cursos de entrenamiento pero ni ellos mismos toman esos cursos en serio.

El entrenamiento es tanto la herramienta como la esencia del cambio de cultura en la empresa. Es por ello que si se entrena al personal, éste asume una responsabilidad mucho mayor y libera al gerente del trabajo de bombero, no sólo para que pueda dedicarse más a entrenar a personas sino también para atender a las cuestiones de carácter global que sólo él o ella puede abordar.

Tomemos el caso de un gerente de nivel superior de una organización que computariza una parte de sus operaciones. Si es un buen entrenador, no tendrá ninguna

⁴ Lawrence J. Peter, El Principio de Peter, Rotativa, 1971, pág. 28.

dificultad en ayudar al personal a desarrollar habilidades de computación, aunque él mismo no conozca el mismo sistema. En cuanto lo haga, desaparecerá cualquier grieta de la confianza que le tienen sus subordinados, y podrá conservar el gobierno de ese departamento.⁵

Para que un buen empleado pueda desarrollar bien su trabajo, es necesario que cuente con un buen entrenamiento. Donde el entrenador sea un amplificador, un facilitador, un asesor. Este entrenador tiene que ser paciente, imparcial, perceptivo, consciente, atento, retentivo, y que dentro de sus cualidades estén el conocimiento, la experiencia, credibilidad y que sepa delegar autoridad.

En la empresa es muy frecuente que se cambie de planes, y que las personas que deberían enterarse de inmediato sólo tengan noticias más tarde y de segunda mano, algo que es muy malo para las relaciones con el personal. El entrenador necesita estar seguro de que se tendrá en cuenta a todas las personas que corresponde, y de que existe un plan regular para mantenerlas informadas. El entrenador suele proponerse como apoyo adicional, le da al discípulo la seguridad de estar disponible cuando lo necesite.

La interrogante que un líder o un gerente tiene que formularse a sí mismo es cuan bien quiere que se realice la tarea, o cuan bueno es el desempeño al que se aspira. El entrenamiento puede conducir a un desempeño que vaya más allá de las expectativas del entrenador/gerente, y más allá de los sueños del ejecutor.

⁵ Whitmore John, Entrenando para el desempeño empresarial. La practica para desarrollar sus propias habilidades. 1992, Ed. Paidós Ibérica, S. A., Barcelona pag50.

El entrenamiento para mejorar el desempeño en uno mismo, en otros individuos y en equipos es simple y directo, siempre y cuando se acepten plenamente los principios subyacentes; el cambio comienza con la adopción de un estilo gerencial de entrenamiento. El desempeño, el aprendizaje y el placer están entrelazados inextricablemente. Los tres factores se ven realizados por un nivel alto de conciencia, que es un objetivo fundamental del entrenamiento, pero es posible concentrarse primordialmente en el desarrollo de uno de ellos, con todo éxito, aunque sólo temporalmente.

De manera muy breve, se ha comenzado a explorar que tan importante es que se tenga un buen entrenamiento para poder realizar exitosamente una tarea, pero necesitamos comprender parte de la dinámica del desarrollo del grupo para aprovechar el entrenamiento al máximo. Puesto que vivimos en un sistema abierto donde la colaboración, integración y dinamismo de los equipos de trabajo son necesarios para el éxito, se debe de contar con un equipo efectivo, de alto desempeño que sepa hacerle frente a los diversos retos que se le presenten en el momento y en el futuro. Estos equipos deberán de estar dotados de apoyo, confianza, cooperación, adaptabilidad, paciencia, amistad, compromiso, coraje, entrega, humor, entusiasmo, compatibilidad, generosidad, etc.

En el pasado los equipos de alto desempeño a menudo se llegaron a formar gracias a la suerte, pero algunos se desarrollaron a fuerza de comprensión y en virtud de los esfuerzos de los miembros y de su líder. El entrenamiento es la herramienta primordial para dirigir y desarrollar equipos de alto desempeño

Lo primero que se exige de un líder de equipo es que comprenda plenamente las etapas de desarrollo que atravesará el grupo; de ese modo podrá alentar y acelerar el proceso.⁶ Podemos dividir el desarrollo de un equipo en tres etapas:

- **Inclusión.** En esta etapa las personas determinan si son miembros del equipo, y si se sienten como tales. Son comunes la ansiedad y la introversión, pero en algunos individuos pueden aparecer disfrazadas de conductas opuestas compensatorias. En esta fase es posible que los miembros del grupo no sean muy productivos en el plano mental, pues estarán concentrados en sus necesidades y preocupaciones emocionales. Si hay un líder grupal asignado, los miembros buscarán en él aceptación y guía.

- **Afirmación.** Cuando la mayoría del grupo ya se siente incluida surge otra dinámica, la de la AFIRMACIÓN individual. En esta etapa se expresa el poder y se extienden los límites. Esta es una etapa del desarrollo importante y valiosa, pero puede resultar dura para el líder. Habrá desafíos al liderazgo. Los miembros tienen que descubrir que pueden disentir del líder antes de estar dispuestos a concordar. Necesitan ejercer su voluntad internamente, a fin de afiliarla para su aplicación externa. Un buen líder grupal les ofrecerá responsabilidades, los alentará a asumirlas y de ese modo satisfará las necesidades de afirmación que ellos tienen. Es importante que el líder permita los desafíos, pero lamentablemente muchos se sienten amenazados. Un equipo que pasa por esta etapa puede ser muy productivo.

⁶Whitmore John, Entrenando para el desempeño empresarial. La práctica para desarrollar sus propias habilidades. 1992, Ed. Paidós Ibérica, S. A., Barcelona, Pág. 108-111.

- **Cooperación.** Los equipos más productivos son muy cooperativos pero conservan un cierto grado de tensión dinámica.

<i>Etapa de Desarrollo del Equipo</i>	<i>Características</i>			<i>Jerarquía de las necesidades de Maslow</i>
↑	COOPERACIÓN (ejecución)	Interdependiente	Energía dirigida A metas comunes	Libertad Autoactualización Autorrealización
	Establecimiento de normas			
	AFIRMACIÓN (borrasca)	Independiente	Energía concentrada en la competencia interna	Codicia Autoestima Estima de los otros
	INCLUSIÓN (formación)	Dependiente	Energía hacia adentro de los miembros del equipo	Necesidad Pertenencia

* Esta tabla presenta entre paréntesis otras denominaciones para la misma secuencia evolutiva del equipo y también algunas de sus principales características distintivas.

CAPITAL HUMANO. DE LA PROMESA A LA REALIDAD⁷

Las personas son nuestro principal activo. ¿Le suenan huecas estas palabras? No se preocupe, no es el único. Lo dijo Peter Drucker a comienzos de la década: “es una frase hecha y raya en la mentira”. El gurú de la reingeniería, Michael Hammer, la ha llamado <la mayor mentira del mundo empresarial norteamericano de nuestros días>, y es difícil no estar de acuerdo con él. La tremenda distancia entre las palabras y los hechos de las empresas en el terreno del capital humano ha amargado a más de un empleado y ha dado múltiples razones para los ataques de los medios de comunicación.

¿Cómo pueden predicar que los empleados son “lo primero” si el salario del presidente es mayor que el presupuesto de formación de los próximos cinco años? La verdad, dicen los más incrédulos, es que los recursos humanos están muy abajo en el escalafón empresarial; como dice Dilbert, el personaje de los cómics: <vienen inmediatamente detrás del papel carbón>.

Mienten las empresas cuando dicen que los recursos humanos son su principal activo o es que se recrean en una ilusión, afirmando un ideal que podría llegar a ser real si contaran con las herramientas adecuadas. El problema no es que las empresas no valoren a su personal; es que no saben cómo hacerlo; no han encontrado una forma fiable de medir su valor ni de revalorizarlo con una mejor gestión.

Esta carencia no es un problema del “departamento de recursos humanos” (RH) solamente, ni se le puede culpar por ello. El factor humano no puede ni debe ser asunto de un departamento; eso es marginarlo. Por su tremendo impacto en la marcha de la empresa y en su valor, concierne de forma importante a todos los directivos y al comité de dirección.

⁷Friedman, Brian, Hatch, James, Walter, David M., Atraer, gestionar y retener el capital humano, cumplir lo prometido. 2000, Ed. Paidós, Barcelona.

Para poder valorar a su personal, las empresas deben superar la idea de recursos humanos y pasar al concepto de capital humano. El mismo termino recurso (del latín resurgere, volver a levantarse) implica la idea de algo disponible a lo que se puede recurrir cuando es necesario. En el contexto empresarial, el personal sería como el agua de un pozo que nunca se seca. Despides hoy y vuelves a contratar mañana; como viene, se va.

Una nueva técnica para la gestión del capital humano, La llamamos Valoración del Capital Humano (VCH) y muestra las empresas cómo pueden mejorar los retornos de sus inversiones en las personas que emplean. El modelo comprende 5 fases y cinco áreas de aplicación y se pueden visualizar como una matriz de 5^2 . Las fases son las aclaraciones estratégicas, evaluaciones, que comprenden una cuantificación de su ajuste, coste y valor; diseño, implantación y seguimiento en relación con los objetivos estratégicos de la empresa. Las áreas cubiertas son muy variadas, desde la entrada y salida del personal a la mirada de sistemas que afectan a su desempeño durante su estancia en la organización.

Disponiendo de una secuencia general, para medir y desarrollar el capital humano y aplicando este procedimiento al mayor número posible de áreas, las empresas podrán mejorar los beneficios de su inversión en este terreno, con mucho, el más importante para las empresas hoy en día.

LA IDEA DEL CAPITAL HUMANO

El propio término descarta la consideración de las personas como recursos perecederos a consumir. Las ve como un bien valioso que se puede revalorizar. Esta idea no es completamente nueva. Como mínimo se remonta a la intemporal parábola de los talentos, que aparece en la literatura judeocristiana y sin duda en otras culturas, para las empresas, la moraleja de la parábola, y de este libro, es que las personas aumentan su valor cuando invertimos en ellas. Es más podemos medir los beneficios de esa inversión.

BREVE HISTORIA DEL CONCEPTO DE CAPITAL HUMANO

Todos los seres humanos tienen un valor intrínseco. La idea es tan antigua como la misma historia escrita. En el siglo XIV a.c. El egipcio Ptahhotpe escribía que incluso las esclavas, la más baja extracción social de entonces, podrían tener algo que ofrecer a la sociedad. (<El habla correcta es más difícil de encontrar que la malaquita, que es algo que si poseen las esclavas que mueven las ruedas de molino.>) En los miles de años transcurridos desde que este autor nos legara sus opiniones, muchos grandes pensadores han expresado ideas parecidas. Pero hasta la mitad del milenio actual no aparece la idea de capital, y solo muy recientemente, la idea de capital humano.

Entonces, ¿qué es el capital humano? Si analizamos gramaticalmente la frase podremos tener algunas respuestas.

Capital (del latín *caput*, cabeza) tiene varias acepciones. En la más sencilla significa el primero, el más grande o el mejor. En la contabilidad moderna equivale al valor neto, a los activos de una empresa después de deducir todas sus obligaciones.

Humano (del latín *homo*, -inis hombre) significa personal o relativo a las personas. Señala nuestra naturaleza biológica: ser humano es ser una persona, no un animal ni un dios ni una maquina. Durante los tres últimos siglos la idea de capital ha pasado del campo individual a lo corporativo, al campo nacional (véase el cuadro 1.2).

La primera vez que se utilizo en el contexto económico, la palabra capital significaba riqueza individual. El diccionario de inglés y francés de Randle Cootgrave, publicado en 1611, definía capital como “riqueza, valor; una acción; el bien principal o más importante de una persona”.

Con la aparición de las sociedades limitadas en el siglo XVII, se empezó a hacer uso del término en el campo de la organización. Capital, bien como adjetivo calificativo de una

acción, bien como nombre, paso a referirse a los fondos empleados en la puesta en marcha de una empresa, una sociedad limitada o un despacho profesional, Adam Smith, en *La riqueza de las naciones* (1776), habla del “capital social” de una empresa y Edmund Burke, en *Reflexiones sobre la revolución francesa* (1790), reprende a un hombre que “empezó mal... Montaste tu negocio sin capital”.

Pronto la idea de capital pasó del ámbito de la empresa al más amplio de la nación. El economista utilitarista Jeremy Bentham, en *Emancipation* (1793), habla del capital como el dinero circulante de una nación “proporcional a la cantidad de capital de que un país dispone, así será... la importancia de su comercio.”

Cuadro 1.2.

Principales eventos de la historia del “capital”
1611 Randle Cotgrave define “capital” como la riqueza poseída por un individuo
1776-1790 Adam Smith y Edmund Burke escriben sobre el “capital social” de una entidad y la importancia de montar cualquier proyecto de negocio con “capital”.
1793 Jeremy Bentham traslada la idea de capital desde el terreno individual y de empresa a la nación.
1867 Karl Marx sostiene que todo valor procede del trabajo.
1911 Las ideas de Frederick Taylor dividen el trabajo, reduciendo su valor aparente.
1979 Theodore Schultz y Sir Arthur Lewis reciben el premio Nóbel de Economía por su trabajo pionero sobre capital humano.
1998 En una escuela del <i>Chicago Tribune</i> , Theodore Schultz es aclamado como “el padre del capital humano”. El concepto ha conseguido amplio reconocimiento; la mencionan casi dos millones de páginas de Internet.

A comienzos del siglo XIX el término dejó de referirse exclusivamente al dinero o a las acciones para identificarse con el valor mismo. Capital dejó de significar solamente fondos; fue más allá para entenderse como una unidad de valor ligada al trabajo empleado

para producirlo. John Ramsay McCulloch, en *Principles of Political Economy* (1825), escribía sobre “la acumulación... del *producto del trabajo previo* o, como se denomina más frecuentemente, del capital”.

Esta relación entre dinero y trabajo caerá sobre Europa como una avalancha, unas décadas más tarde en el libro más famoso que se ha escrito sobre el concepto: El capital (1867) de Karl Marx. En él, Marx defendía que el trabajo era el origen de todo valor y que las intervenciones en terreno o en tecnología no añadían valor; únicamente lo transferían. Proponía el consumismo como sistema económico. Marx proponía este principio justamente cuando la revolución industrial estaba forzando una opinión completamente diferente en el mundo capitalista: la idea de los seres humanos eran prescindibles e intercambiables; un medio necesario para un fin no un fin en si mismos. Fue en esta deprimente época cuando nació la idea de “recursos humanos”. Jac Fitz-enz, fundador del instituto Saratoga, en Saratoga, California, describe su génesis en su reciente estudio *How to Measure Human Resources Management*: <Como el sistema de valores de los industriales del siglo XIX daba prioridad a los nuevos métodos de ingeniería y producción, la función del personal y el obrero en general no eran muy valorados. Se consideraba a éstos como elementos de la producción y el departamento de personal como administrativos encargados de las existencias>.

Paradójicamente fue el sistema comunista el que termino de devaluar el trabajo humano y la creatividad y fue el sistema capitalista el que acrecentó sus meritos. El capital humano tiene un escaso significado en una economía centralizada; en cambio puede ser el moto de la riqueza y el crecimiento en una economía libre. A pesar de todo, durante el siglo XX el capitalismo no ha alcanzado todo su potencial en este sentido. El capitalismo financiero ha sido eficiente pero el humano no lo ha sido. Incluso en economías modernas

tan avanzadas como la de estados unidos, el siglo XX no ha sido capaz de eliminar la idea de empleado-producto.

El síndrome de borrar de un plumazo ha pesado como una losa en todos los niveles de la vida empresarial y ello a pesar de las interesantes conquistas de los grandes movimientos empresariales en las últimas décadas. Los ejecutivos actuales practicaban la planificación estratégica en los setenta, la gestión de la calidad total en los ochenta y la reingeniería en los noventa. Todos estos movimientos hicieron importantes contribuciones para el buen gobierno de las empresas, pero como dice el viejo adagio, lo bueno suele ser enemigo de lo mejor. Todos ellos, y los innumerables que les precedieron, podrían haber dado mejores resultados si hubieran tenido en cuenta el valor del capital humano.

En todos ellos, las empresas seguían considerando los recursos humanos como un medio intercambiable o incluso desechable, para un fin más importante: dominar el mercado, una mayor calidad de servicio y de producto, o procesos más eficientes. Todos ignoraban una importante realidad: las empresas no pueden obtener resultados positivos y duraderos si no son capaces de gestionar y potenciar el valor de su personal como fuerza de trabajo.

Decir que hay capital humano dentro de una empresa u otra organización supone muchas cosas:

- Que los seres humanos que se emplean no solo sirven para mover otros activos; ellos mismos son activos que hay que valorar, medir y desarrollar.
- Que son activos dinámicos que se pueden revalorizar con el tiempo, no activos inertes que se deprecian.

- Que son el más importante de los activos. Capital, recuerde, es sinónimo de valor neto: los activos de un negocio después de deducir sus obligaciones.
- Que, como tales, los procedimientos utilizados para reclutarlos compensarlos y desarrollarlos constituyen uno de los capítulos importantes del valor de una empresa, tanto o más que la caja, los inmuebles, las instalaciones, los equipos o la propiedad intelectual.
- Que el valor de una empresa, y por lo tanto, el valor para los accionistas, el valor de las acciones de la empresa, pueden deteriorarse si el capital humano es gestionado incorrectamente.

Ideas como estas han ido ganando aceptación en el mercado durante las últimas décadas. En empresas de todo el mundo, junto la línea oscura de a reemplazabilidad del personal ha brillado la del valor humano y su crecimiento en el tiempo en forma de capital humano. Aunque no existe una única definición aceptada de capital humano, se va reconociendo cada vez más que el viejo concepto de recursos humanos y la antigua forma de gestionar estos recursos no son las adecuadas para los fines de la empresa moderna.

PROBLEMAS DEL CAPITAL HUMANO

Las empresas están dispuestas a invertir millones en máquinas que se deprecian con el tiempo y sin embargo, se muestran renuentes a hacer una inversión equivalente en personal, que se aprecia con el tiempo.

Son dos tipos de problemas los que impiden el desarrollo de la idea de capital humano. Primero, las limitaciones de los sistemas de evaluación y contabilidad y, segundo, los mismos directivos, su forma de ver las cosas y su falta de voluntad.

Pero el problema más difícil es la mentalidad, los directivos ven difícil valorar el capital humano de sus organizaciones porque ellos mismos son una parte importante de ese capital; están ligados a él a través del funcionamiento de la empresa, sobre el que tienen responsabilidad directa. Esto hace muy difícil adoptar una postura objetiva respecto al capital humano de la empresa como un todo hacia los procedimientos utilizados para conseguirlo, gestionarlo o desarrollarlo. ¿Es posible estar a un metro de distancia de algo de lo que se forma parte? Además del problema de mentalidad existe un problema de motivación. El cambio es difícil para cualquiera, hasta para los directivos responsables de introducirlo. ¿Por qué van a cambiar sus opiniones sobre el personal? ¿Por qué lo van a considerar como un bien valioso y no recursos consumibles, cuando las viejas ideas sobre recursos humanos les han funcionado razonablemente bien hasta la fecha? ¿Por qué van a tener que remodelar las empresas sus prácticas de recursos humanos si hasta ahora han venido haciendo un papel correcto? Algunos directivos de recursos humanos no cambiarán hasta que se vean obligados a hacerlo, o se apuntan al concepto de capital humano o se hundirán con su llegada.

LLEGA EL CAPITAL HUMANO

El capital humano todavía es un concepto a la búsqueda de un contexto. Afortunadamente, este contexto va apareciendo. Los investigadores van empezando a aportar pruebas cuantitativas de que las inversiones en capital humano son rentables. Durante muchos años, los intentos de medir los retornos de la inversión en capital humano parecían condenados al fracaso. Las primeras búsquedas de correlaciones entre las inversiones en capital humano y el beneficio para los accionistas fracasaron. Por ejemplo, en un artículo de 1977, <Human Capital and Capital Market Equilibrium>, Eugene F.

Fama, de la Universidad de Chicago, y William Schwert, de la escuela William E. Simon de la Universidad de Rochester, encontraron que:

Ampliar los modelos bi-paramétricos habituales de equilibrio del mercado de capitales para incluir bienes ajenos a ese mercado, como el capital humano, no ofrece mejores descripciones empíricas de la relación riesgo-beneficio esperada que las que se obtienen con modelos más simples para valores del mercado.

¿Por qué? Porque:

Las relaciones entre el retorno del capital humano y los retornos de diferentes activos del mercado son débiles; de forma que el modelo que incluye el capital humano lleva a estimaciones de riesgo para los activos del mercado que no difieren de los de modelos más sencillos.

LA CRISIS ACTUAL DEL CAPITAL HUMANO.

Claramente, el alto valor del capital humano y el alto coste que se paga por olvidarlo, no es un tema emocional o de fe, aunque ambos ámbitos hablarán siempre a favor del valor humano. No, el valor del capital humano es un asunto de economía pura y dura. En las proximidades del siglo XXI, las economías relativamente estables, como la europea y la norteamericana, disfrutaban de bajas tasas de desempleo, inflación y tipos de interés, y se está dando una extraña época dorada en alguno de ellos. En las inestables economías asiáticas, la inversión extranjera sigue siendo intensa, en una muestra de confianza que facilitara su recuperación. Dada la creciente importancia del capital humano y su escasez y la abundancia de capital financiero, las empresas tendrán de forma natural a utilizar éste para proveerse de capital humano y potenciarlo.

Muchas empresas actuales no parecen tener esa estabilidad y mucho menos en lo que se refiere al tratamiento del capital humano. La situación de éste es de crisis en el

sentido etimológico de la palabra, que en griego, krinein, quiere decir separar. Una crisis es una situación en la que los elementos que antes formaban una unidad han saltado en pedazos y hay que volver a reconstruirlos. ¡Esta es exactamente la situación actual del capital humano!

En firmas de auditoria, consultoras, bancos de inversión y despachos de abogados, los ataques crueles al talento se están convirtiendo en una práctica aceptable que obliga a las victimas a convertirse en agresores para poder sobrevivir.

No importa que lo repitamos: el valor de las empresas se puede ver afectado si el capital humano se gestiona incorrectamente, estos, cuando las fases de la gestión no están en línea con las áreas de ese proceso. En los capítulos que siguen, después de un breve análisis de la evolución que esta teniendo el capital humano internacionalmente, ofrecemos ejemplos positivos y negativos de esta realidad y presentamos nuestro sistema de valoración del capital humano, una nueva forma de restaurar la unidad del capital humano.

CAPITAL HUMANO GLOBAL UN MUNDO DE VALOR

Igual que imprimiendo más dinero no se crea más capital, creando más puestos de trabajo no se crea más capital humano. Para crear y mantiene estructuras duraderas para la iniciativa humana, sea en el sector publico o en el privado, los directivos deben tener libertad de gestión, para crear y vender productos y servicios, con una fuerza de trabajo construida persona a persona y estrategia a estrategia.

Hoy en día, gracias a las nuevas tecnologías y a la creciente liberalización del comercio, incluso empresas relativamente pequeñas de todo el mundo se van percatando de que pueden llegar a tener un alcance verdaderamente internacional, no solo exportando, importando o franquiciando, sino también estableciendo redes internacionales integradas de capital humano.

CAPITAL HUMANO: UNA DEFINICIÓN DE TRABAJO

Un nuevo reto está atrayendo la atención y guiando los esfuerzos de muchos directivos de todo el mundo; emplear, retener y motivar a los mejores, en todos los niveles, sin limitaciones geográficas, para conseguir cumplir los objetivos estratégicos, que siempre están cambiando. Empiezan a comprender la gran diferencia que existe entre recursos humanos que se consiguen de cualquier base de datos a mano y capital humano la transformación de las personas en fuerzas del mercado mediante programas estratégicos. En Arthur Andersen, esto no es el futuro; para nosotros y para nuestros clientes ya es el presente.

Principio del desarrollo número uno: libertad de gestión

Uno de los requisitos básicos más asentados es que *los directivos deben tener las manos libres para gestionar*; esto es, el progreso económico depende de la libertad del sector privado. Este es el mensaje que abre el *Index of Economic Freedom* de 1998, una de las publicaciones económicas más influyentes, elaborada desde hace cuatro años por la fundación Heritage, un grupo de opinión de Washington, D.C., en colaboración con el Wall Street Journal. En la contraportada de este libro se subraya la importancia de la libertad económica.

De los tigres asiáticos a los antiguos estados socialistas de la Europa central o a los más desesperados enclaves de África, el lema económico de nuestra era es la libertad. Los políticos e inversores de todo el mundo van asumiendo que el progreso depende de la libertad económica. Ser libre es crecer y progresar.

Este Index ha evaluado a 156 países respecto a varios indicadores, como, por ejemplo, la ausencia de controles del Estado sobre la gestión de las empresas. La clasificación que establece no corresponde exactamente con los grados de desarrollo

tradicionales “primero”, “segundo” y tercer mundos económicos. Se basa en el grado de libertad de mercado.

Principio del desarrollo número dos: gestión global del capital humano

Otro principio básico, relacionado con el anterior y que afecta a todos los directivos del mundo, es el hecho de que la riqueza de la libre empresa depende en gran parte del personal, de la gestión del talento y del esfuerzo humano, día a día, década tras década. Si las empresas tienen libertad para gestionar su capital humano y responde a los cambios de los mercados globales, y acompañan esa libertad con una acción global, habrá crecimiento y progreso económicos. No es sorprendente que los editores del Index citaran “la inversión en capital humano” y “la ausencia de trabas al libre comercio” como dos de los seis factores fundamentales del crecimiento económico mundial, junto con la acumulación de capital financiero, una administración del Estado reducida, el respeto a la propiedad y la ley y evitar una reglamentación excesiva. Con inversión en capital humano se refieren a la formación para aumentar la productividad del trabajador. La libertad de comercio la entienden como la apertura del país al comercio e inversión exteriores, con posibilidad de crear nuevas empresas o comprar las que existen. Estos economistas del nuevo crecimiento dicen que el libre comercio trae consigo varios beneficios, entre ellos una difusión más rápida y amplia de la tecnología procedente del extranjero. Este es un punto crucial para las empresas, habida cuenta de las tremendas diferencias geográficas en cuanto a capacidad tecnológica, como por ejemplo la ya indispensable Internet.

El Index se fundamenta en una teoría sólida, <la nueva teoría del crecimiento>, que sostiene que los sistemas económicos sean regiones, países, sectores o empresas, no tienen por que constreñirse los ciclos periódicos de bonanza y recesión. Las economías pueden seguir creciendo de forma rentable indefinidamente. La vieja idea de los ciclos económicos

se basaba en la presunción de que los beneficios iban disminuir en alguna parte del ciclo: lo que subía tenía que bajar. La nueva economía defiende que es posible mantener el crecimiento si se siguen ciertos principios, uno de los cuales es la inversión en capital humano, de forma voluntaria y de acuerdo a las necesidades del mercado, nunca por imposición.

LA PARADOJA DE LA LIBERTAD DE GESTIÓN

La realidad es que *los mercados recompensan las inversiones de las empresas en capital humano*. El progreso de una empresa o de un país depende del valor de su capital humano. Pero ¿cómo se puede materializar este valor? La historia demuestra que esto no se puede conseguir por la fuerza, ni por los gobiernos ni por las oficinas centrales de las empresas. Esta es la gran paradoja a la que se enfrenta la economía mundial en los albores del nuevo milenio. Los intentos de forzar a las empresas a valorar su capital humano están condenados al fracaso; la iniciativa debe venir de dentro, de la necesidad que viene de la estrategia de una empresa o división sensibles a las fuerzas del mercado.

Esto no quiere decir que en una economía libre el gobierno no deba tener ningún papel regulador de las condiciones de empleo. Nuestras definiciones de libertad (y las mismas categorías del Index) han nacido en un mundo donde todas las empresas conviven con un mínimo de normas. Como señalaba Pfeffer (1968), prácticamente todos los países tienen disposiciones legales sobre salarios mínimos, jornada de trabajo y horas extras, negociación colectiva, seguridad en el trabajo, salud laboral y trabajo infantil, y otras normas universales de conducta laboral.

La clave está, una vez más, en la *voluntariedad*. Repetimos: los directivos deben ser libres a la hora de dirigir. Nuestra experiencia internacional nos enseña que la contribución al desarrollo del capital humano puede ser crítica para la supervivencia y el

éxito de las empresas. La tecnología y los mercados cambian tan rápidamente que las empresas deben tener una disposición permanente al cambio; necesitan libertad y flexibilidad para adaptar todas sus áreas, desde el reclutamiento al cumplimiento de las reglamentaciones vigentes. Y deben invertir en su capital humano, pero el tipo de inversión debe ser decidido a partir de las condiciones del mercado y la estrategia de la empresa, no por la política del gobierno.

LA SITUACIÓN NORTEAMERICANA (LA PERSPECTIVA DE ESTADOS UNIDOS)

El libre comercio entre los tres países de Norteamérica, México, Estados Unidos y Canadá, ha sido un éxito en todos los sentidos. La fase de prosperidad que atraviesa Estados Unidos ha beneficiado a sus vecinos, que a su vez han contribuido a ella.

En el momento de ir a imprenta, la economía de Estados Unidos, la más grande de Norteamérica, está disfrutando de una época dorada. La inflación, los tipos de interés y el desempleo están en los niveles más bajos de la historia, mientras que el valor de las acciones, la creación de empleo y los gastos de capital están en máximos históricos o próximos a ellos. No es extraño que el optimismo de los industriales crezca a pasos agigantados; tal es el firme veredicto de los diez indicadores de confianza de la pequeña empresa que sigue la National Federation of Independent Businesses (NFIB) desde Washington, D.C.

Además de la escasez de capital humano, podríamos llegar al exceso de capacidad. El optimismo puede llevar a las empresas a crecer demasiado rápido. Los economistas advierten que las empresas pueden endeudarse en exceso, adquirir demasiado equipo, contratar demasiado personal y producir demasiados bienes y servicios. Supongamos que nadie los comprara: y entonces ¿qué? La historia de los ciclos económicos parece indicar que lo que sube, baja, y a veces lo hace con un crash.

UN CASO EN MÉXICO

Una historia lo dice todo. Hace algún tiempo, una empresa de autos japonesa estaba planificando instalar una nueva gran fábrica en el continente americano. Su alternativa final era México o California. De México recibieron todo tipo de ofertas concesionarias de privilegios fiscales, lo que sumado a la existencia de abundante mano de obra barata debió ser el factor decisivo. La fábrica, no obstante, optó por instalarse en California, el estado más caro dentro de los EEUU.

California es donde, además de altos impuestos, lo que abunda es "mano de obra" altamente calificada –el capital humano inexistente en México– aunque ésta sea mucho más cara. La explicación de la decisión de los inversionistas japoneses es el alto valor implícito del capital humano ya existente, que promete en menos tiempo mayor productividad – menor costo de mano de obra por unidad producida– que la más costosa producción que habría resultado al tener que invertir la fábrica en la preparación del personal como requisito de la ubicación en México.

La fábrica ahorró un considerable tiempo y costo invirtiendo el capital humano ya existente.

Peter Drucker se refiere así a este fenómeno: "Estas tendencias explican la creciente competencia entre los fabricantes en los países desarrollados. Ya no se tratará de una competencia en base a las diferencias en los salarios, sino en la competencia administrativa productividad del conocimiento, del trabajo, del dinero, en la tecnología de los procesos,

manejo del riesgo cambiario, la calidad, el diseño, la innovación, el servicio y el marketing".⁸

Basta un análisis superficial de lo que debería ser el mercado del capital humano para darnos cuenta de lo que ocurre. Así como el mal llamado capitalismo –al que hoy más apropiadamente se le refiere como economía de mercado, economía libre o de empresa– se le define como el sistema de la propiedad privada de los medios de producción, al socialismo se le define como el sistema centralizado en el que el Estado toma las decisiones, es decir, es el dueño de las decisiones económicas, y, por ende, el dueño verdadero de los recursos. Ahí no hay mercado ni posibilidades de que funcione el sistema económico como tal, pues los medios de producción están en manos del gobierno.

VALORACIÓN DEL CAPITAL HUMANO (EL MODELO CINCO AL CUADRADO)

Toda empresa espera obtener un beneficio de sus activos. ¿Por qué no de su inversión en capital humano? Y si fuera posible, ¿cómo? Los líderes carismáticos desaparecen igual que aparecen y los climas propicios son pasajeros. Un plan de incentivos que motiva a la excelencia en una empresa puede arruinar a otra y una cultura que permite sobrevivir en un mercado puede precipitar el fracaso en otro. Los problemas reguladores, de comunicación y de tecnología pueden salir a la superficie en cualquier momento, anulando las conquistas conseguidas con el mayor esfuerzo.

Igual que no hay una estrategia única para el éxito en el mercado tampoco la gestión del capital humano se puede sustentar en un único elemento. No, en realidad solo se puede conseguir con un sistema adecuado, particular para cada empresa, que contemple cada fase

⁸ Drucker, F. Peter.: "Los bajos salarios ya no otorgan un margen competitivo", Boletín del CINDE, Centro Internacional para el Desarrollo Económico, San Francisco, Abril de 1988

y cada factor de la gestión, que la empresa comprenda y asuma, y que le sirva para medir, gestionar y potenciar su capital humano.

Poseer un sistema para gestionar el capital humano es mucho más que disponer de un presupuesto y de un departamento de recursos humanos. La mayoría de las empresas los tienen y también distintas políticas y programas, pero pocas conocen su valor o cómo desarrollarlo. Para muchos presidentes de empresa, los directores de recursos humanos son simples funcionarios; los programas que aplican no son más que costes extra que se pueden suprimir en tiempo de dificultades. Esta es más que comprobado que en las épocas de presión los presupuestos de formación son los primeros que se reducen y en mayor medida.

Todas las organizaciones avanzadas aceptan que la función de recursos humanos debe estar más estrechamente ligada a la estrategia. Al ir dejando de ser meramente administrativa, y evolucionando hacia una función más estratégica, podemos preguntarnos y responder honestamente ¿qué hacemos para aumentar el valor del capital humano de nuestra organización? aunque la eficiencia del departamento de recursos humanos está dentro de la respuesta, no es más que una parte de la misma. Arthur Andersen ha elaborado un método que puede ayudar a las empresas a medir el valor de las políticas sobre capital humano y vincular las más estrechamente a los objetivos de la empresa. Es un método que llamamos Valoración del Capital Humano, que pretende ayudar a las empresas a calcular y mejorar los retornos de sus inversiones en personal.

LAS CINCO FASES DE LA VALORIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Todo directivo que quiere mejorar los retornos del capital humano de una empresa debe empezar por el principio y avanzar paso a paso.

Fase uno: clarificación.

Las empresas que quieran aumentar los retornos del capital humano deben comenzar por el principio, por lo que llamamos clarificación. En esta fase, se aclara y confirma la dirección o estrategia general del negocio en el sentido más amplio del término. Se consideran los objetivos de la empresa, su cultura y valores y su filosofía de dirección, y luego se sopesan las repercusiones sobre el capital humano.

--	--	--	--	--

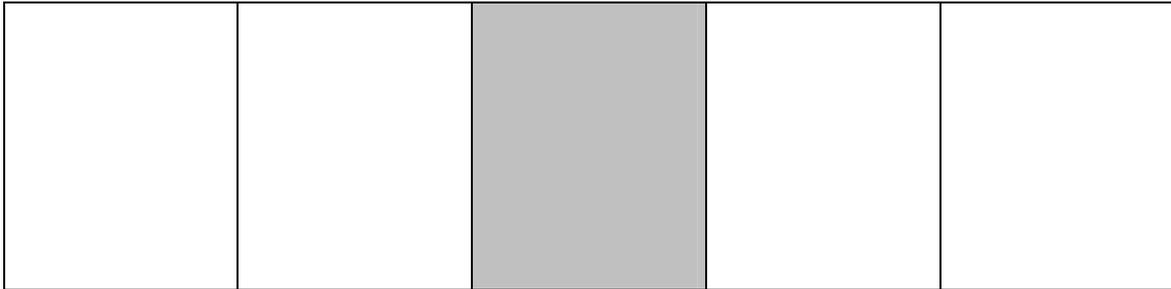
Fase dos: evaluación

La siguiente fase se deriva de la primera y crea el escenario para las demás. Es una fase fundamental que llamamos evaluación. Se calcula el coste de la inversión en capital humano de la empresa y el valor que los empleados atribuyen a esa inversión. Otra tarea importante de esta fase consiste en valorar el <ajuste> entre estrategia y operaciones, para lo que utilizamos prácticas conocidas, como un benchmarking de la función.

--	--	--	--	--

Fase tres: diseño

En esta fase las empresas empiezan a elaborar los programas que van a permitir obtener mayores beneficios del capital humano. Es el momento de la creatividad y se trabaja con la ayuda de asesores externos.



Fase cuatro: implantación

Durante esta fase las empresas ponen en marcha los cambios propuestos. Sin aplicación, las ideas carecen de significado. Como dijo William James: <la realidad es una casualidad para las ideas; se hacen reales, se convierten en realidad a través de los hechos>. Son las acciones, no las palabras, las que prueban si una empresa <miente> cuando dice que valora a sus recursos humanos.



Fase cinco: seguimiento

Finalmente, en la fase de seguimiento, el nuevo sistema se contrasta con la estrategia. Es la prueba de fuego para la Valoración del Capital Humano TM. Lo que se pretende, al fin y al cabo, al introducir estos cambios es mejorar el ajuste entre la estrategia

de la empresa y sus programas de capital humano. En esta fase, la empresa comprueba si se están produciendo los cambios esperados. Se aprueba si se están produciendo los cambios esperados. Ahora es cuando se pueden medir y cuantificar las mejoras que se estén dando. En el caso de que las cosas no vayan como se había planeado, la empresa podrá localizar el problema con precisión.

--	--	--	--	--

LAS CINCO ÁREAS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

En las cinco fases del proceso, las empresas deben tener presentes las cinco áreas del capital humano. La primera, es el reclutamiento, la retención y la jubilación.

La segunda esta muy relacionada con ésta y es el área de la compensación y gestión del desempeño.

A continuación viene el desarrollo de carrera, la planificación de sucesiones y la formación.

Una cuarta es la estructura de organización.

La quinta y última que debe considerar la dirección es el extenso de lo que podríamos llamar facilitadores del capital humano: las medidas que se adoptan para asegurar la

conformidad con las disposiciones legales vigentes, las relaciones laborales e industriales, la comunicación interna y los flujos de información.

Como las caras de un diamante, estas áreas cambiarán de color dependiendo de cómo se les mire a la luz. El proceso de clarificación ayudará a las empresas a ver todas ellas como prolongaciones de la estrategia. La evaluación arrojará una nueva luz sobre ellas, lo mismo que las fases de diseño, aplicación y seguimiento, que son igual de importantes.

CAPITULO II

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Están dadas las oportunidades para que se manifiesten en los actuales escenarios nuevos gerentes con mucha visión, preactivos, generadores de nuevos paradigmas, en donde los conocimientos administrativos se manifiesten en pro de garantizar a las empresas ese éxito que se requiere para ser altamente competitivos.

Cuando se decide estudiar la carrera de Administración, se hace con la convicción de ser el mejor, de convertirse en un buen gerente, a fin de aportar los conocimientos, habilidades, destrezas a favor de la profesión, aprovechando todas las oportunidades que se dan para incrementar los conocimientos, percepción y visión de la relevancia y el alcance de la ciencia administrativa en la época moderna.

Un buen gerente debe tener la capacidad de estar enterado de todo, de trabajar codo a codo con cualquiera para hacer cosas, saber del negocio y de la empresa, tener una meta clara, mantener la política de puertas abiertas y contagiar a sus subordinados su visión para que éstos adhieran a ella con entusiasmo. El gerente, además de poseer ciertos conocimientos de la industria o del mercado, debe tener sociabilidad para relacionarse y comunicarse con las personas. Tener un objetivo claro, el cual debe transmitir a sus subordinados, porque él está para dirigir y coordinar a las personas para lograr esa meta. Eso implica saber delegar, trabajar en equipo, escuchar a las personas, y hacerlas participar en la toma de decisiones. El gerente también debe saber motivar y promover la iniciativa, además de ser un muy buen planificador.

Lo cierto, que las personas que conforman la empresa están cobrando cada día más importancia. Y tal como una época fue la era de la informática, hoy estamos en una de recursos humanos que implica generar un ambiente laboral sano para que los individuos puedan desempeñarse de una buena manera., contando con la colaboración de un gerente que sabe interpretar sus necesidades y aportarle esa ayuda básica para su crecimiento.

En lo que respecta a la administración de empresas mexicanas, tenemos que, por desgracia la realidad es otra, en cierta medida ha sido reflejada en el mal desempeño de algunos ejecutivos, desembocado en casos de corrupción y engaños. Se nos recuerda, de que un buen gerente se define en cuatro capacidades básicas: liderazgo personal, visión de negocios, capacidad empresarial y ética profesional, la que permite generar confianza y armonía en la empresa. Características que no pueden ser descuidadas y sobre las que se debe trabajar constantemente. De ahí, que nos sugiere, el que para lograr estas capacidades se requiere de un proceso de formación que debe ser proporcionado por el sistema de enseñanza básica y media, universidades, mediante programas que estén dirigidos a un desarrollo más integral de la persona y no descuidar su formación humanista.

Estamos invadidos de tecnicismos que rodean la gestión de las empresas, descuidando dos cosas importantes: el criterio personal que implica tener un marco bien definido y valorizado de actuación propia y el sentido común. Por supuesto, estas conductas no se imponen a las personas, ni dependen de las circunstancias de las organizaciones. Ellas trascienden en el tiempo y son universales. Las empresas que respetan estos principios naturales adquieren una mayor estabilidad y permanencia, por cuanto adhiere a valores que no cambian.

Hoy se considera muy seriamente, el que se tenga un gerente que sea proactivo, es decir, que logre anticiparse a lo que va a suceder, y que estimule el cambio, que cuente con

una visión más estratégica del negocio, y que sea capaz de conformar e integrar equipos ¿Por qué de ello?. Justamente se dice que se atribuye este cambio a la creciente integración de nuestra sociedad y economía al mundo. Las organizaciones empezaron a ser cada vez más planas y necesitaron ser más eficientes dada la competencia, lo que ha implicado que los líderes y las organizaciones tengan que contar con nuevas habilidades que antiguamente no eran tan necesarias. En el presente, se busca contar con un gerente que equilibre tanto su vida personal como su vida laboral, porque a la larga, éstos resultan más exitosos. Un gerente que sea un formador de personas que capacite permanentemente a su gente, por eso, su ejemplo personal es fundamental. Ahí está la diferencia entre gerentes administradores y gerentes líderes. Y un buen ejecutivo reúne ambas cualidades.

Un buen gerente debe reunir las siguientes cualidades:

1. Aquel que ha tenido experiencia en el saber obedecer, porque de esta forma sabrá mandar y ejercer la autoridad.
2. El que tiene la capacidad de acercarse a sus subordinados en busca de una idea u opinión.
3. El que es auténtico y no copia poses ni modelos ajenos y que acepta su propia historia.
4. Que es recto y que tiene honor.
5. Que tiene una relación sana con su familia y amigos, porque ello repercute en el ambiente laboral.

6. Que cuenta con una capacidad de análisis universal, capaz de presentar varias alternativas para solucionar un problema.
7. Que tiene imaginación y fomenta la creatividad, (porque hoy los gerentes son muy matemáticos y lógicos) y de esta forma motiva a sus subordinados a innovar y mejorar en forma continua.
8. Se enfatiza en que debe ser aterrizado, en el sentido de delimitar lo ideal de lo factible al trabajar sobre la base de prioridades, separando lo importante de lo urgente.
9. Que debe saber delegar otorgando autonomía, lo que permitirá generar capacidades de respuesta en la empresa.
10. Debe ser capaz de desarrollar una visión de futuro, que implica trabajar con un sentido de largo plazo y mantener el liderazgo basado en principios.

El poder para evaluar la capacidad gerencial de una organización se está convirtiendo rápidamente en una habilidad crítica para los administradores de planificación. Ya no es suficiente decir que un proyecto o servicio está bien administrado. Los administradores tienen que demostrar que la organización, así como el programa a través del cual se prestan los servicios, está bien administrada actualmente y continuarán estándolo en el futuro.

El presente trabajo muestra como se mueve la organización a través de diferentes etapas a medida que desarrollan sus habilidades gerenciales y presenta la metodología de

evaluación del desarrollo gerencial, un procedimiento sistemático para evaluar las habilidades gerenciales de la empresa **Liconsa**.

COMO ENCARAR EL DESARROLLO GERENCIAL EN FORMA SISTEMÁTICA

El campo de la industria láctea está cambiando rápidamente. *Actualmente, Liconsa está constituida como una empresa de participación estatal mayoritaria que trabaja con el propósito de mejorar los niveles de nutrición de millones de mexicanos, contribuyendo así a su incorporación al desarrollo del país, mediante el apoyo a la alimentación de familias en condiciones de pobreza extrema, con leche de excelente calidad, a precio subsidiado, fundamentalmente para niños menores de 12 años.*⁹ Por lo anterior, los administradores de programas de salud y planificación familiar han estado haciendo esfuerzos para lograr la transformación de sus programas con el objeto de ofrecer mejores servicios. Para hacer frente a este reto, muchos administradores han comenzado a integrar los servicios de planificación familiar. Estos cambios, en conjunto con un mayor énfasis en el desarrollo sostenible y la asignación más cuidadosa de los recursos del gobierno, han hecho que los administradores se den cuenta que tienen que mejorar sus habilidades gerenciales y los sistemas administrativos en el ámbito de su organización.

Para poder lograr la sustentabilidad en el ámbito de una organización, los administradores de hoy en día necesitan formular y responder preguntas claves sobre como ellos y la gente con la cual trabajan, tanto directa como indirectamente, funcionan como grupo y cuan bien apoyan su trabajo los sistemas gerenciales y administrativos. Como administrador, se necesita considerar la capacidad gerencial general de **Liconsa** o programas a través de los cuales se prestan los servicios. También se debe estar en

condiciones de identificar los puntos fuertes y débiles; y recomendar y adoptar medidas con el objeto de mejorar la habilidad de la organización para hacer frente a los retos.

Para efectuar cambios eficientes y duraderos en la administración de la organización se debe evaluar sistemáticamente la capacidad gerencial de la organización: Para llevar esto a cabo se necesitará:

- Captar el interés de los dirigentes de la organización y lograr una mayor participación de los mismos y de todos los empleados con el fin de evaluar y mejorar las habilidades gerenciales de su organización;
- Recopilar información objetiva sobre cuán bien las funciones gerenciales más importantes están funcionando a nivel de su organización;
- Analizar los puntos fuertes y débiles de la organización y formular e implementar estrategias que lleven a mejoras efectivas y sostenidas del desempeño.

El desarrollo gerencial se basa en el concepto de que las organizaciones atraviesan por varias etapas de desarrollo a medida que crecen, se fortalecen y maduran¹⁰. Comprender estas etapas le ayuda a evaluar sistemáticamente las posibilidades gerenciales actuales de su organización y a adoptar medidas críticas para fortalecer la capacidad gerencial y lograr la sustentabilidad de su organización en su integridad.

La metodología de la Evaluación del Desarrollo Gerencial presentada en éste trabajo permite evaluar rápidamente las habilidades gerenciales de una organización.

⁹ www.liconsa.gob.mx/historia.htm#actual

¹⁰ Kotler Philip, dirección de marketing, Pearson Educación, S. A. de C. V. (México)

RAZONES POR LAS CUALES SE DEBE REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE DESARROLLO GERENCIAL

Es necesario comprender las razones para llevar a cabo una evaluación del desarrollo gerencial, pues ya que nos podría ser útil para:

- Fijar metas claras para mejorar las habilidades gerenciales de la organización;
- Ver en qué punto se encuentra cada área administrativa dentro del proceso continuo de desarrollo gerencial (pues podemos descubrir que la organización está en una etapa en un área administrativa y en otra área administrativa se puede descubrir que se está en una etapa atrasada o avanzada);
- Tomar decisiones responsables en lo que se refiere a los sistemas y recursos necesarios para mover a la organización de una etapa a la próxima;
- Estimar el tiempo que se requiere para progresar, considerando las fuentes disponibles y el esfuerzo que se puede realizar razonablemente para mejorar las habilidades gerenciales;
- Decidir racionalmente cómo invertir los recursos limitados para mejorar las deficiencias;
- Proporcionar información objetiva para lograr el apoyo de todos los empleados a fin de realizar un esfuerzo concertado con miras a mejorar las habilidades gerenciales;
- Determinar en qué forma se pueden utilizar mejor las oportunidades de capacitación y asistencia técnica para promover el desarrollo de la organización en general.

La mejor forma de iniciar una evaluación de la capacidad gerencial en general es adoptar una perspectiva de largo plazo de la organización y la manera en la que se ha desarrollado a lo largo del tiempo. A medida que las organizaciones crecen evolucionan a lo largo de un proceso continuo de desarrollo gerencial que se caracteriza por etapas de desarrollo muy claras. Las organizaciones atraviesan por estas etapas a un ritmo diferente y tienden a permanecer en una etapa de desarrollo en particular hasta que la organización logre desarrollar una combinación de buenos sistemas gerenciales, administradores y personal bien capacitados y capaces de utilizar los sistemas en forma efectiva. Es importante comprender que una organización se encontrará a menudo en diferentes etapas de desarrollo en lo que se refiere a los diferentes tipos de sistemas o habilidades gerenciales. Esto es de esperar, ya que se habrá prestado más atención a algunos sistemas que a otros a medida que la organización se desarrolla.

La evaluación ayuda a “trazar un mapa” de la capacidad gerencial de la organización a través de la determinación de la etapa actual de desarrollo para tipos específicos de habilidades gerenciales. Para lograr esto, se utiliza tres etapas distintas y diferenciadas de desarrollo conocidas como etapa inicial, etapa de crecimiento y etapa de madurez. A continuación se presentan las características gerenciales principales de estas tres etapas.

La Etapa Inicial. Es el período formativo de una organización cuando ésta se establece por primera vez. Generalmente se caracteriza por concentrarse en una sola actividad del programa. A menudo, las organizaciones en su etapa inicial están dirigidas por un líder fuerte o por un fundador que generalmente no delega las decisiones al personal

y tampoco deja que éste participe en la toma de decisiones. A menudo la organización en su integridad depende demasiado de los factores externos.

Debido a que la mayor parte de las organizaciones que se encuentran en su etapa inicial dependen de fuentes externas para obtener sus materiales y fondos, éstas establecen sistemas administrativos básicos para cubrir las necesidades. Las principales funciones de los sistemas consisten en cumplir con los requerimientos de rendición de informes, es decir, en que forma se están utilizando los recursos y si la organización está logrando los objetivos formulados por ella misma. El número de personas que integra el personal es generalmente reducido y las responsabilidades no están claramente diferenciadas a nivel de los administradores y de los miembros del directorio. Hay muy pocos sistemas para el manejo de recursos humanos en funcionamiento (tales como políticas referentes al personal, descripciones de los diferentes cargos y revisiones del desempeño).

La Etapa de Crecimiento. Una vez que una organización logra éxito al aumentar su credibilidad y satisfacer los requerimientos de sus fuentes de financiamiento a menudo se la considera como una buena inversión. De modo que, en esta etapa, el número de proyectos se multiplica, el personal crece y los roles y responsabilidades se tornan más diferenciados a medida que las actividades se vuelven más complejas.

La planificación es cada vez más importante para la toma de decisiones acerca de las múltiples necesidades de los programas y para cumplir con los requerimientos de control de calidad. En esta etapa, la presión externa sigue siendo un factor importante para decidir qué proyectos se llevarán a cabo y a menudo la organización reacciona ante las oportunidades que se le ofrecen aceptando lo primero que se le presenta. Las

organizaciones más progresistas comienzan a tomar decisiones estratégicas acerca del alcance de los servicios y a considerar los programas de largo plazo en lugar de los de corto plazo.

A medida que comienza a crecer el personal para implementar nuevos programas, los sistemas gerenciales informales ya no son adecuados. Los sistemas gerenciales comienzan a fortalecerse para facilitar la comunicación y a definir con mayor claridad los escalafones de autoridad y las responsabilidades de supervisión. En forma similar, al contar con un mayor número de programas para implementar, se da un énfasis cada vez mayor al monitoreo de los recursos y materiales financieros así como a la evaluación de los resultados del programa.

La Etapa de Madurez. En esta etapa las organizaciones tienden a ser de gran tamaño, han logrado expandir exitosamente sus programas y servicios, han desarrollado sus habilidades gerenciales y han logrado un nivel de rendimiento significativo. Han tenido éxito en atraer personal altamente calificado y los administradores de mayor jerarquía han comenzado a delegar sus responsabilidades más importantes y la toma de decisiones al resto del personal.

En esta etapa las organizaciones cuentan con una misión clara. Emplean la planificación estratégica para decidir acerca de las metas, los servicios y los clientes. A pesar de que todavía son necesarios los recursos externos, la organización es más independiente, resiste las presiones externas y hasta puede rechazar fondos si los requisitos para el uso de los mismos no son compatibles con su misión.

La planificación estratégica y operativa se convierte en sistemas administrativos primarios. La misión y las metas de la organización se re-evalúan periódicamente para determinar su idoneidad y consistencia con el medio político y las posibilidades de financiamiento. La planificación financiera se torna tan importante al igual que la planificación de programas. Cuanto más se involucra la organización en la planificación estratégica, es más capaz de adecuar sus habilidades a sus estrategias, preocupándose más de desarrollar la capacidad tanto de sus empleados como de sus sistemas gerenciales. La organización también toma conciencia del medio ambiente, planifica para el futuro y enfatiza cada vez más el control de costos, la recuperación de costos, el control de la calidad y la diversificación del financiamiento con el fin de lograr la sustentabilidad.

Utilizando las etapas del desarrollo a manera de una guía, se puede definir los indicadores para identificar y medir el progreso logrado en el desarrollo gerencial de la organización. Al medir su situación actual en comparación con los indicadores puede mirar objetivamente a la organización y determinar en que punto se encuentra y los aspectos que necesita fortalecer para alcanzar una etapa más avanzada de desarrollo. Sin embargo, es importante fijar metas realistas. A pesar de que su mayor deseo sería alcanzar la etapa de madurez tan pronto como le sea posible, a menudo es necesario fijar metas intermedias que sean consistentes con el tiempo y los recursos disponibles para la organización.

EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Para La realización de la evaluación se lleva a cabo tres pasos, estos tienen como objetivo:

1. Desarrollar un mapa gerencial preliminar para guiar la evaluación;
2. Desarrollar y administrar el cuestionario de evaluación para recopilar información sobre las habilidades gerenciales de su organización;

3. Analizar los resultados de la encuesta y elaborar un mapa gerencial de la organización con posterioridad a la encuesta;

Es necesario identificar las habilidades gerenciales que se desean fortalecer, determinar las estrategias para mejorar estas habilidades gerenciales y desarrollar las habilidades y sistemas gerenciales de modo que la organización pueda madurar y lograr la sustentabilidad.

PASO 1: DESARROLLO DE UN MAPA GERENCIAL PRELIMINAR

El primer paso de la evaluación es desarrollar un mapa gerencial. Desarrollar un mapa gerencial ayudará a medir rápidamente las habilidades gerenciales de la organización y a producir resultados que se puedan seguir fácilmente para llevar a la organización a una etapa más avanzada de desarrollo gerencial. Podemos elaborar un mapa gerencial preliminar que incluya:

- Selección de áreas administrativas clave;
- Selección de indicadores para cada área administrativa;
- Establecimiento de criterios de referencia para cada indicador.

SELECCIÓN DE ÁREAS ADMINISTRATIVAS CLAVE

En primer lugar se debe decidir cuáles son las áreas administrativas más críticas en las que se debe centrar atención, así como las más vitales para la organización y que incluyen las habilidades y sistemas necesarios para que la organización funcione bien, tales como la planificación y el liderazgo, la estructura de la organización y los sistemas y políticas operativas que tienen influencia sobre las comunicaciones, la supervisión, la delegación y la toma de decisiones.

Las áreas de mayor importancia son:

- Manejo de Recursos Humanos
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Relaciones Industriales
- Departamento de Distribución
- Departamento de Mantenimiento
- Departamento de Producción
- Departamento de Informática
- Departamento de Control de Calidad

SELECCIÓN DE INDICADORES PARA CADA ÁREA ADMINISTRATIVA

Luego de seleccionar las áreas administrativas generales que son más importantes para la organización, se selecciona los indicadores gerenciales específicos vinculados con cada área administrativa. Estos indicadores permiten aprender más acerca de los aspectos administrativos y gerenciales, se examina más detalladamente la organización.

ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS DE REFERENCIA PARA CADA INDICADOR

El último paso para desarrollar un mapa gerencial es establecer criterios de referencia para cada indicador gerencial de acuerdo con cada etapa de desarrollo. Los criterios de referencia son las declaraciones que definen la situación, el nivel de destreza o la habilidad en relación con un indicador gerencial específico para cada etapa de desarrollo.

Los criterios de referencia para los indicadores son generalmente cualitativos y deberían ser:

- Diferentes para cada etapa del desarrollo gerencial;
- Fácilmente observables al ver o discutir lo que la gente hace o sabe; o
- Fácilmente verificable al examinar los manuales y guías.

Como resultado obtenemos un mapa gerencial preliminar que nos ayuda a evaluar las habilidades gerenciales de la organización.

PASO 2: DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE UN CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Después de haber desarrollado un mapa gerencial preliminar, se pretende recopilar información acerca de las habilidades gerenciales existentes en la organización. La recopilación de información ayudará a analizar los aspectos administrativos más importantes con el personal administrativo (gerentes o jefes de área).

La mejor manera de recopilar información es desarrollar un cuestionario. El empleo de un cuestionario permite recopilar información en forma sistemática, mantiene al tanto de la información más importante y ayuda a organizar la información que se recopila para que se pueda analizar con mayor facilidad.

Esta evaluación trata de ser una recopilación de datos que sea fácil de entender y para que sea aplicada a un grupo pequeño pero representativo de gente a nivel de la organización en lugar de realizar una encuesta de gran escala.

PASO 3: ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ELABORACIÓN DE MAPA GERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN CON POSTERIORIDAD A LA ENCUESTA

Luego de recopilar la información, prosigue evaluar las habilidades gerenciales actuales de la organización. El análisis de los resultados de las encuestas ayudará a ver en qué etapa del desarrollo se encuentra la organización para cada indicador gerencial, cuales son los puntos fuertes y débiles de la organización.

Una vez realizadas las entrevistas se tendrá información para analizar. Tener un cuestionario bien diseñado ayudará a analizar la información con mayor facilidad ya que ésta se encontrará organizada sistemáticamente. Para analizar la información se deber proceder sistemáticamente:

- Resumiendo la información del cuestionario;
- Finalizando el mapa gerencial post-encuesta categorizando la información resumida para la etapa inicial, la etapa de crecimiento y la etapa de madurez;

COMO FINALIZAR EL MAPA GERENCIAL POST-ENCUESTA

El mapa gerencial post-encuesta proporciona un perfil de las habilidades gerenciales actuales de la organización al mostrar el nivel real de capacidad gerencial y la etapa de desarrollo en la que se encuentra la organización para cada indicador gerencial.

CAPITULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación parte de una inquietud que trata de ver porque existen muchas empresas que no tienen los resultados deseados. Podría ser que, el problema radique en el bajo rendimiento laboral y que el capital humano dentro de estas empresas no sea el idóneo. Pero, ¿qué pasa con las empresas paraestatales?, Sabemos que lo que le interesa a una empresa es generar riqueza, esto es el fin de toda empresa para su subsistencia, y en el caso de una empresa paraestatal, ¿Cuál será su fin?

En el transcurso de nuestra formación profesional hemos aprendido que existen dos competencias fundamentales para que los dirigentes de toda empresa desarrollen sistemas de Dirección del Capital Humano:

1. Capacidades Profesionales de Dirección de Capital Humano, relacionadas con el desarrollo de las actividades tradicionales, como la contratación y compensaciones.
2. Capacidades relacionadas con el Negocio, que reflejan una comprensión e implementación de estrategias competitivas del mismo.

Ambas capacidades contribuyen a un efecto positivo en el rendimiento financiero de la empresa. Por tanto, las capacidades profesionales de la dirección de recursos humanos son necesarias, pero no suficientes, para el mejor rendimiento organizacional.

Las capacidades de los directivos de RRHH relacionadas con los negocios (encaminadas a la Dirección del Capital Humano) están subdesarrolladas en las empresas y representan el área de mayores oportunidades económicas.

El papel de la función de la administración de toda organización y principalmente del Gerente o Director General está centrado en los resultados económicos. La prioridad para crear valor es desarrollar perspectiva y competencia que resuelvan los problemas del mercado.

Los Recursos Humanos adquieren una gran importancia pues serán los encargados de contratar individuos con conocimientos y capacidades idóneas para el puesto que van a ocupar o a desarrollar las habilidades que el individuo no ha logrado y que tiene facultades para hacerlo. Los Recursos Humanos son importantes cuando señalan los problemas del Capital Humano que limitan el logro de prioridades del mercado y aportan soluciones.

LOS RECURSOS HUMANOS CONVERTIDOS EN COMPETENCIA ESTRATÉGICA.

Un sistema de trabajo de alto rendimiento que crea valor económico no es mercancía que pueda ser tomada como referencia de otras organizaciones. Copiar no proporcionará Capital Intelectual para crear una ventaja competitiva sostenida.

El valor más importante para una competencia de RRHH, es comprender la dimensión del Capital Humano de cada prioridad clave organizacional y poder comunicar las soluciones que afectarán al rendimiento operativo.

La Dirección de Recursos Humanos está en crisis porque su papel tradicional no crea valor. Esta transformación, necesitará que la dirección general y el jefe de Recursos Humanos piensen en el sistema de Dirección de Capital Humano como fuente de implantación de estrategias y como forma de alcanzar prioridades de mercado.

PREGUNTA CENTRAL

La validez de la investigación dependerá de los resultados obtenidos mediante cuestionarios. Estos cuestionarios serán dirigidos al personal de mayor jerarquía en la planta Liconsa. En caso de que no se pueda obtener la información mediante este medio, entonces se tendrá que hacer uso de otros medios o recursos, ya sea mediante información en Internet, visitas a la planta, entrevistas con personal inmediato, etc.

Por lo tanto ¿las aptitudes y habilidades gerenciales de cada área son óptimas para la empresa?

TABLAS DE REFERENCIA Y RESULTADOS

La importancia de las ocho áreas administrativas seleccionadas	
Áreas administrativas	Razón de su importancia
Manejo de Recursos Humanos	El reclutamiento, la supervisión, la capacitación y el desarrollo del personal administrativo y ejecutivo del programa son esenciales para la implementación exitosa de las estrategias y actividades del programa.
Departamento de Finanzas	La generación, el uso y la rendición de informes con respecto a la manera en la que se utilizan las diferentes fuentes de fondos fortalecen la confianza de la junta directiva y del personal en lo que concierne a la estabilidad financiera de la organización y al potencial de desarrollo futuro.
Departamento de Relaciones Industriales	La obtención de recursos materiales, materia prima de buena calidad se obtiene al poseer ciertos conocimientos de la industria y del mercado industrial. La importancia de las relaciones industriales es vital para obtener una mejor calidad en sus productos
Departamento de Distribución	Contando con canales de distribución bien establecidos es de suma importancia para que la distribución del producto sea de manera eficiente y llegue al lugar destinado.
Departamento de Mantenimiento	Área encargada de que la maquinaria este en constante revisión para su buen funcionamiento en la producción.
Departamento de Producción	Área fundamental para que se elabore y se obtenga un producto de alta calidad y confiabilidad.
Departamento de Informática	Se encarga del tratamiento racional y estructurado de la información por medios automáticos electrónicos digitales.
Departamento de Control de Calidad	Área donde se da el resultado final de la calidad del producto, de los procesos productivos, lo cual implica que control de costos y productividad y calidad forman parte de un Control Total de Calidad.

Indicadores Gerenciales Clave Seleccionados para Cada Área Administrativa	
Área Administrativa	Indicadores Gerenciales
Manejo de Recursos Humanos	Supervisión del Personal Capacitación y Desarrollo del Personal Políticas Referentes al Personal
Departamento de Finanzas	Procedimientos Financieros y Contables Estabilidad Financiera
Departamento de Relaciones Industriales	Toma de decisiones y delegación de responsabilidades Experiencia y competencia de los dirigentes o trabajadores
Departamento de Distribución	Canales de distribución Entregas completas y puntuales.
Departamento de Mantenimiento	Supervisión de maquinaria e instalaciones
Departamento de Producción	Formulación de cantidades exactas para la elaboración del producto
Departamento de Informática	Redes de sistemas computacionales Comunicaciones externas
Departamento de Control de Calidad	Análisis físico-químicos y bacteriológicos de la materia prima y producto terminado.

Formulario Resumido Modelo	
Área administrativa: Manejo de Recursos Humanos	
Indicador Gerencial	Información(de cuestionarios, entrevistas)
Supervisión del Personal	Existe una supervisión del personal, los jefes inmediatos de cada área son responsables de sus secciones
Capacitación y Desarrollo del Personal	La capacitación es constante, tanto el personal de la planta como los jefes de cada área se les entrena para hacer uso de las tecnologías. Hay una rotación de personal, por lo tanto la capacitación es vital, se desarrollan los conocimientos de los individuos.
Políticas Referentes al Personal	Se cuenta con manuales de políticas, procedimientos, de seguridad, en los cuales se establecen las normas sobre las cuales se debe de trabajar. Hay personas que saben sobre la existencia de los manuales, pero desconocen el contenido de estos.
Área administrativa: Departamento de Finanzas	
Procedimientos Financieros y Contables	Se tienen registros financieros de los proyectos. Los registros financieros están actualizados, así como también se encuentran a disposición del público bajo la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
Estabilidad Financiera	Debido a que es una dependencia paraestatal su financiamiento es otorgado mediante la secretaria de desarrollo social por lo que sus recursos son utilizados en la producción y en el mantenimiento de maquinaria, así como también, en la adquisición de tecnología.
Área administrativa: Departamento de Relaciones Industriales	
Toma de decisiones y delegación de responsabilidades	La Dirección General de Liconsa realiza la toma de decisiones más importantes para todo su ámbito Centralizado, pero la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades de la planta lo hace el gerente de la planta.

.....Área administrativa: Departamento de Relaciones Industriales (continuación)	
Indicador Gerencial	Información(de cuestionarios, entrevistas)
Experiencia y competencia de los dirigentes o trabajadores	El jefe de relaciones Industriales cuenta con 15 años de experiencia en el ámbito industrial, tiene la habilidad para tomar decisiones, es responsable, comprometido con sus tareas, así como también ejerce un liderazgo.
Área administrativa: Departamento de Distribución	
Canales de distribución	Se conocen las rutas para la distribución del producto. El jefe del departamento tiene que conocer rutas alternas en caso de no acceder por la ruta tradicional.
Entregas completas y puntuales.	Debido a factores naturales o accidentales no es posible llegar a tiempo al destino de la entrega, se trabaja en horarios nocturnos para que el producto llegue lo más puntual.
Área administrativa: Departamento de Mantenimiento	
Supervisión de maquinaria e instalaciones	Capacitación constante del personal para nuevas tecnologías, toma de decisiones programadas, se cuenta con medidas de seguridad e higiene. Planes de emergencia.
Área administrativa: Departamento de Producción	
Formulación de cantidades exactas para la elaboración del producto	Personal capacitado para realizar la formulación de cantidades, constante supervisión del jefe de producción en toda el área, así como también por parte del jefe de Relaciones Industriales, disponibilidad de tiempo,
Área administrativa: Departamento de Informática	
Redes de sistemas computacionales	El encargado de área tiene conocimiento sobre toda las redes y sistemas computaciones, debido a que las maquinas en el área de producción cuentan con un sistema electrónico para funcionar, el departamento de Mantenimiento interactúa con este departamento.
Comunicaciones externas	Área responsable de difundir a la opinión pública, los aspectos relevantes de la labor social de Liconsa; así como realizar actividades de enlace informativo con la dirección general, el personal y los beneficiarios, a fin de promover la integración institucional.
Área administrativa: Departamento de Control de Calidad	
Análisis físico-químicos y bacteriológicos de la materia prima y producto terminado.	Área crucial donde es importante que cada análisis se realice con el mayor cuidado posible para obtener un producto de buena calidad. El personal debe estar calificado, ser consistente, actuar con ética profesional.

Mapa Gerencial Modelo Post-Encuesta

Indicador Gerencial	Etapa Inicial (datos de la encuesta)	Etapa de Crecimiento (Datos de la encuesta)	Etapa de Madurez (Datos de la encuesta)
Área Administrativa : Manejo de Recursos Humanos			
Supervisión del Personal			El personal de mayor jerarquía es responsable de la supervisión en esta área.
Capacitación y Desarrollo del Personal		Es necesario que los jefes del área este mayor preparado para motivar al personal técnico	Es exitosa la capacitación del personal en los puestos de mayor jerarquía, el personal cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas. las necesidades de capacitación y el plan de capacitación son ejecutados por el jefe de capacitación en colaboración con la dirección general
Políticas Referentes al Personal		Existen descripciones de los cargos de todos los integrantes del personal	Se ofrece capacitación en servicio y en el trabajo a todos los integrantes del personal
Departamento de Finanzas			
Procedimientos Financieros y Contables			Contraloría Interna supervisa este proceso, la Subdirección de Administración y Finanzas esta a cargo del apoyo técnico para el proceso.
Estabilidad Financiera			Se mantienen registros financieros para los programas financiados por la Secretaria de Desarrollo Social.

Indicador Gerencial	Etapa Inicial (datos de la encuesta)	Etapa Crecimiento (Datos de la encuesta)	Etapa de Madurez (Datos de la encuesta)
Departamento de Relaciones Industriales			
Toma de decisiones y delegación de responsabilidades		la Dirección General y el personal de mayor jerarquía toma decisiones acerca de la contratación del personal y la administración de los programas	El organigrama muestra la relación de toma de decisiones. La mayoría de la toma de decisiones dentro del área de producción provienen del jefe de Relaciones Industriales
Experiencia y competencia de los dirigentes o trabajadores			Los dirigentes cuentan con grandes habilidades y obtienen méritos por el buen desempeño de sus labores.
Departamento de Distribución			
Canales de distribución			El jefe del Departamento de Distribución en conjunto con la Dirección de Abasto Social emplea un eficiente manejo de los productos.
Entregas completas y puntuales.			Se cuenta con eficientes rutas para hacer llegar el producto a millones de beneficiarios.
Departamento de Mantenimiento			
Supervisión de maquinaria e instalaciones			El jefe del departamento de Mantenimiento, así como también los ingenieros técnicos, tienen amplios conocimientos en la operación de la maquinaria, así como también en el mantenimiento de éstas.

Indicador Gerencial	Etapa Inicial (datos de la encuesta)	Etapa Crecimiento (Datos de la encuesta)	Etapa de Madurez (Datos de la encuesta)
Departamento de Producción			
Formulación de cantidades exactas para la elaboración del producto			Personal capacitado para desempeñar dicho proceso. Ejecuta proyectos de ingeniería industrial en apoyo a los Centros de Trabajo y, conocen las políticas de mantenimiento y conservación de maquinaria y equipo.
Departamento de Informática			
Redes de sistemas computacionales			El manejo de las redes computacionales es vital para toda la planta pues ya que la maquinaria se opera digitalmente lo cual hace más fácil la utilización de estas.
Comunicaciones externas			Amplia difusión de sus proyectos y programas. En conjunción con la Dirección de Comunicación Social difunden a la opinión pública, particularmente a la población beneficiaria, los aspectos relevantes de la labor social de Liconsal
Departamento de Control de Calidad			
Análisis físico-químicos y bacteriológicos de la materia prima y producto terminado			Dedicación, esfuerzo, desempeño, de los ingenieros, así como del personal, son la clave para que se realice satisfactoriamente esta tarea.

CAPITULO IV

ANTECEDENTES

En las últimas dos décadas la globalización de los bienes y servicios ha contribuido substancialmente a cambiar las culturas organizacionales de las empresas, por la influencia comercial, económica y cultural de la globalización, la forma de cómo se procesa el conocimiento y como se adquiere ha ido evolucionando. Hoy en día, los medios masivos han afectado de forma impactante en todos los ámbitos de nuestra vida.

Con el desarrollo tecnológico es necesario que las grandes empresas tanto pequeñas, medianas y grandes, den paso a la innovación. Para obtener esta innovación, es necesario que las empresas cuenten con tecnología de vanguardia.

En México, contamos con empresas estatales que sin lugar a duda tienen muchas deficiencias. Hay una necesidad de saber porque teniendo la infraestructura, no se pueden aprovechar los bienes tangibles. Debido a esta gran necesidad de ser cada vez más competitivos, es necesario que desarrollemos nuestras capacidades y habilidades.

Liconsa cuenta con 10 plantas industriales: tres en el estado de México (Tlalnepantla, Tláhuac y Valle de Toluca) y otras siete en igual número de entidades federativas: Querétaro, Jalisco, Oaxaca, Veracruz, Tlaxcala, Michoacán y Colima. En ellas se producen cerca de mil millones de litros anuales de leche, para apoyar la nutrición de alrededor de 5 millones de personas. La insuficiente producción de leche en el país, obliga a Liconsa a acudir al mercado internacional para adquirir este vital producto; la importación

se realiza principalmente de Canadá, Estados Unidos, Polonia, Reino Unido y Nueva Zelanda.¹¹

Es por ello que, el presente trabajo pretende ofrecer un panorama de cómo esta constituido su recurso humano, si las habilidades que se necesitan para llevar a cabo cierta actividad las tienen sus empleados, en especial aquellos empleados que se encuentran en un nivel jerárquico más alto, los gerentes y altos directivos principalmente y que permita a la empresa mejorar sus métodos de realización en sus actividades administrativas. El desarrollo de este trabajo nos ayudara a identificar cuales son las habilidades requeridas y que en ocasiones el personal no cuenta para la realización de una determinada tarea.

¹¹ www.liconsa.gob.mx/leche.htm#produccion.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar las habilidades gerenciales que dan sustentabilidad y un beneficio en los diferentes marcos sociales relacionados y demostrar la importancia que tiene considerar cada habilidad para lograr una alta funcionalidad.

ACADEMICO

Este proyecto nos apoyará para poder introducirnos en el área administrativa, permitiendo llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en la instancia educativa, obteniendo con esto una mayor experiencia y responsabilidad como futuro profesionalista, por consiguiente, lograr un impacto positivo de alto nivel a la empresa.

SOCIOECONÓMICO

En este caso es benéfico para la empresa, ya que al cumplir con los objetivos propuestos, se mostrara que el personal con el que cuenta la empresa es apto e idóneo para el puesto que se le otorga. Dicho lo anterior, mostrar que tan buen el desempeño del personal y determinar que si se cuenta con el adecuado recurso humano.

POLÍTICO

Se logrará una concertación entre empresa – institución mediante el seguimiento que conlleva la realización de este proyecto, permitiendo con ello una relación más estrecha entre las partes involucradas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Elaborar un mapa de habilidades que muestre cuales son las capacidades y aptitudes que debe tener un gerente.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Medir el nivel actual de las habilidades gerenciales de la organización;
- Identificar nuevos niveles de habilidades gerenciales alcanzables;
- Diseñar y construir un modelo de evaluación de las habilidades gerenciales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Evaluar la eficiencia del manejo de sus recursos humanos y administrativos;
- Determinar la funcionalidad de la metodología utilizada por la empresa.

MISION

Liconsa es una empresa de carácter social cuya misión se define en dos vertientes:

Elaborar y distribuir leche y suplementos alimenticios de base láctea de alta calidad, en apoyo a la nutrición y alimentación de familias en condición de pobreza que habitan en zonas marginadas, urbanas o rurales, y en particular de grupos con necesidades especiales: niños menores de 12 años, adultos mayores, enfermos crónicos, discapacitados, mujeres gestantes o lactantes y otros que lo ameriten; comercializando sus productos al menor precio posible, manteniendo la estabilidad financiera a largo plazo y la viabilidad de sus programas.

VISIÓN

Ser una empresa de carácter social, autosuficiente, transparente, moderna y con elevada vocación de servicio, que atienda al total de la población objetivo, con leche de elevada calidad a precio accesible, consolidándose así, como la empresa líder de la política social del país en materia de alimentación de las familias mexicanas en condiciones de pobreza y pobreza extrema.

ÁMBITO CENTRALIZADO¹²

Dirección General:

- Administrar y representar a la Entidad; establecer los objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo, así como los presupuestos anuales a fin de presentarlos para su aprobación al Consejo de Administración.
- Asegurar que las funciones de planeación, administración, finanzas, producción y abasto social de la empresa, se realicen de manera articulada y congruente, estableciendo los mecanismos de evaluación necesarios para el adecuado desempeño de las funciones de la Institución.

Órgano Interno de Control:

Como órgano de control interno, en concordancia con los objetivos y metas de la Secodam, instrumenta el Programa Anual de Control y Auditoría de la empresa; verifica y coordina el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la operación de la empresa, así como de la normatividad interna; da seguimiento a las observaciones formuladas por los órganos externos de control; atiende las quejas y denuncias presentadas por los servidores públicos de la empresa, los concesionarios, comisionistas y la población beneficiaria en general, determinando las medidas conducentes para su oportuno y eficaz desahogo.

Dirección de Materiales:

Garantizar el suministro de materia prima, insumos y materiales de envase y empaque a las Plantas Industriales, que se requieren para la producción, mantener los inventarios

¹² <http://www.liconsa.gob.mx/estructura.htm>

estratégicos y satisfacer las necesidades de aprovisionamiento de bienes y servicios a las diferentes áreas de la Entidad

Dirección de Producción:

Planear y programar la producción de leche para el abasto social, controlando que se desarrolle de acuerdo a las metas fijadas en cantidad, calidad y tiempo. Coordinar la programación y el abastecimiento de insumos de producción nacional e internacional, verificando que su adquisición se realice con base en la normatividad establecida. Administrar los almacenes y la transportación del producto. Desarrollar proyectos de ingeniería industrial en apoyo a los Centros de Trabajo y establecer las políticas de mantenimiento y conservación de maquinaria y equipo. Planear y supervisar que la obra pública se realice en el marco de la normatividad establecida dentro del marco normativo vigente.

Dirección de Abasto Social:

Vigilar que la distribución de leche se lleve a cabo en condiciones óptimas a través de una adecuada y eficiente utilización de la infraestructura. Administrar el catálogo del Padrón de Beneficiarios y el catálogo de Puntos de Distribución de la República Mexicana, como instrumento de verificación y valoración del objetivo social de la Institución. Coordinar el establecimiento y operación de convenios interinstitucionales en el ramo, de manera particular en lo concerniente a las relaciones operativas con Diconsa.

Dirección de Finanzas:

Administrar los recursos financieros propios y los asignados a Liconsa a través del Presupuesto Anual autorizado por el Gobierno Federal. Dictar las políticas de ingresos y

egresos de Liconsa, y llevar a cabo la consolidación de los estados financieros de los Centros de Trabajo, de manera que éstos reflejan la situación financiera de la entidad. Normar, coordinar y evaluar operaciones financieras con los concesionarios y distribuidores mercantiles.

Dirección de Planeación Estratégica:

Coordinar entre las diversas direcciones de área de la empresa las acciones estratégicas instruidas por la Dirección General. Establecer las estrategias de vinculación con otras entidades y distinto niveles de gobierno para el cumplimiento de las funciones asignadas. Elaborar las actas de asambleas de accionistas, así como la carpeta ejecutiva de las sesiones del Consejo de Administración, con base en la información proporcionada por las áreas operativas de la empresa. Diseñar e instrumentar los Indicadores de Gestión y realizar estudios y emitir propuesta para hacer más eficiente el funcionamiento de la Entidad.

Dirección de Administración:

Planear, dirigir, controlar y administrar los recursos humanos, materiales y servicios generales dentro del marco legal correspondiente. Aplicar y supervisar los planes de seguridad, higiene y protección civil. Coordinar las actividades de capacitación y adiestramiento de personal. Administrar los seguros de riesgo; y llevar a cabo el manejo y control administrativo de los activos fijos de la entidad.

Dirección Jurídica:

Fungir como representante legal de la entidad y asegurar que las actividades jurídicas que realiza la Empresa se apeguen a los ordenamientos legales aplicables. Asimismo, defender

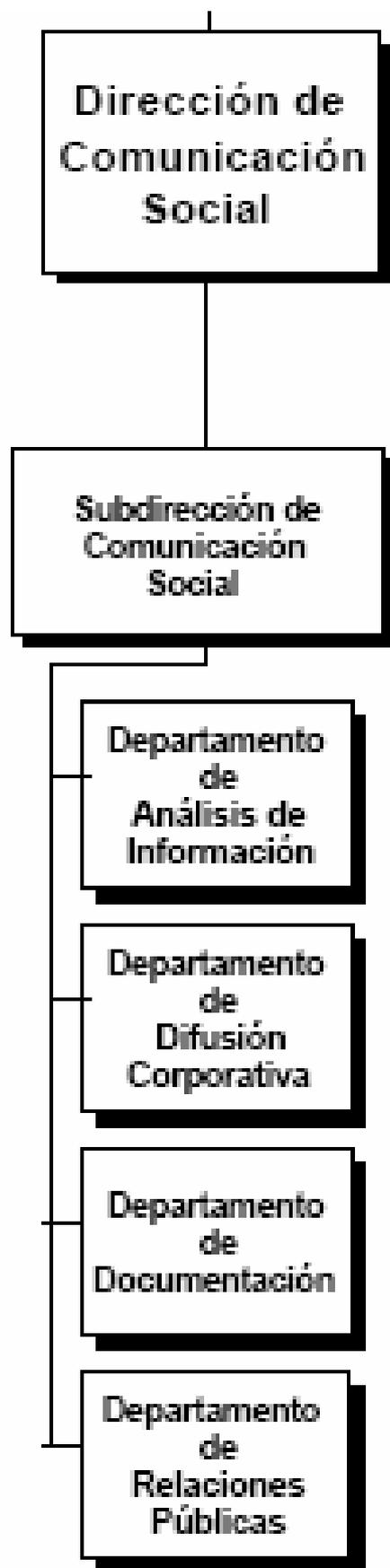
jurídicamente los intereses de la Entidad. El Director jurídico es el Prosecretario del H. Consejo de Administración de Liconsa.

Dirección de Comunicación Social:

Esta área es la responsable de difundir a la opinión pública, particularmente a la población beneficiaria, los aspectos relevantes de la labor social de Liconsa; así como realizar actividades de enlace informativo con el personal, a fin de promover la integración institucional.







**Dirección de
Abasto Social**

**Subdirección de
Padrón de
Beneficiarios**

Departamento
de Operación
de Lecherías

Departamento
de
Padrón de
Beneficiarios

Departamento
de Información
Estadística
y Geografía

Departamento
de
Supervisión
Operativa

Depto. de Ctl.
de Equipo
Lector y
Tarjetas

Departamento
de
Análisis de
la Liquidación

**Subdirección de
Distribución de
Leche**

Departamento
de Abasto

Departamento
de Logística y
Rutas de
Distribución

Departamento
de Control y
Evaluación de la
Distribución
de Leche

**Subdirección de
Operación del
Programa de Tortilla**

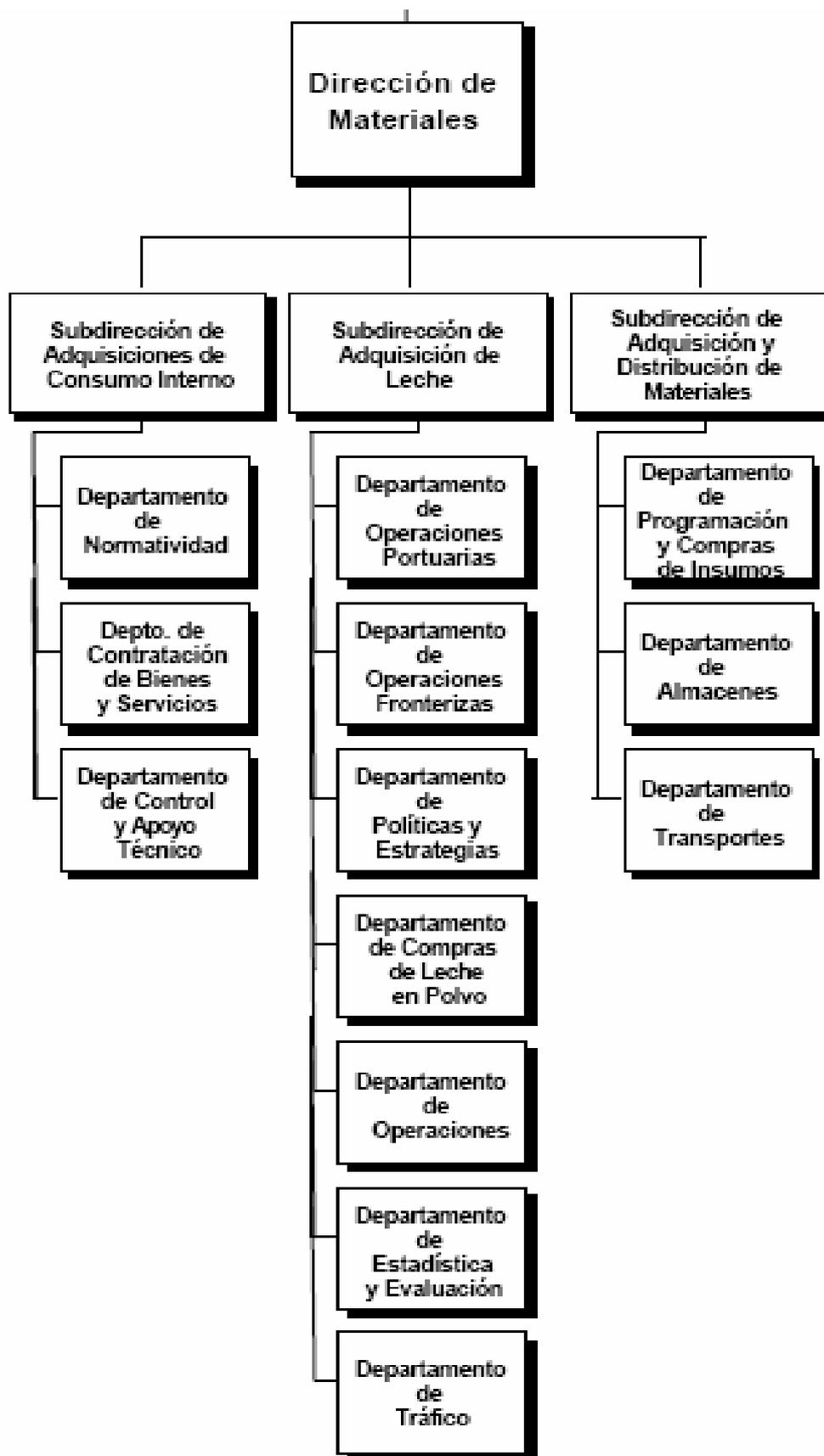
Departamento
de
Mantenimiento
y Control de
Equipo Lector

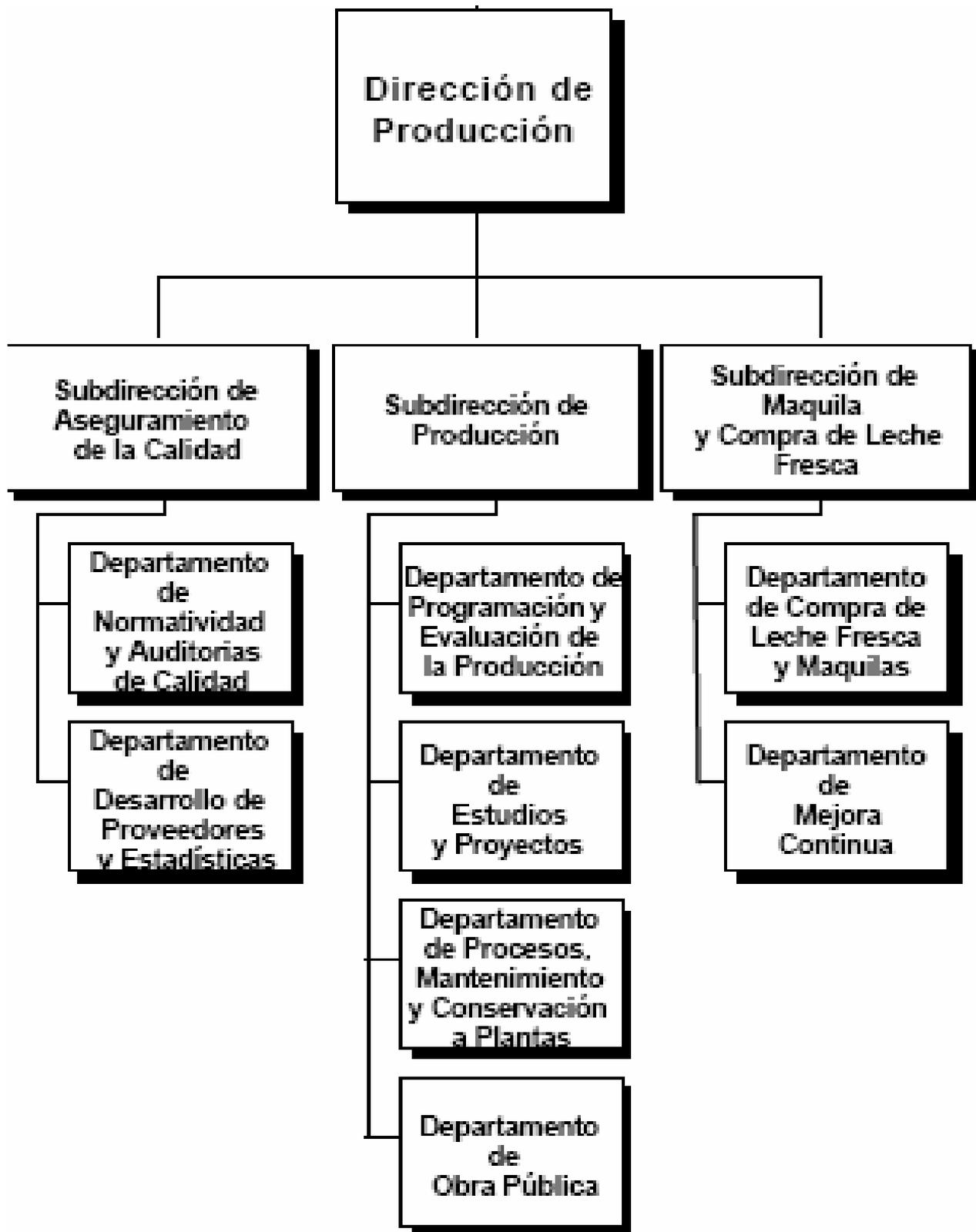
**Subdirección de
Concertación
Externa**

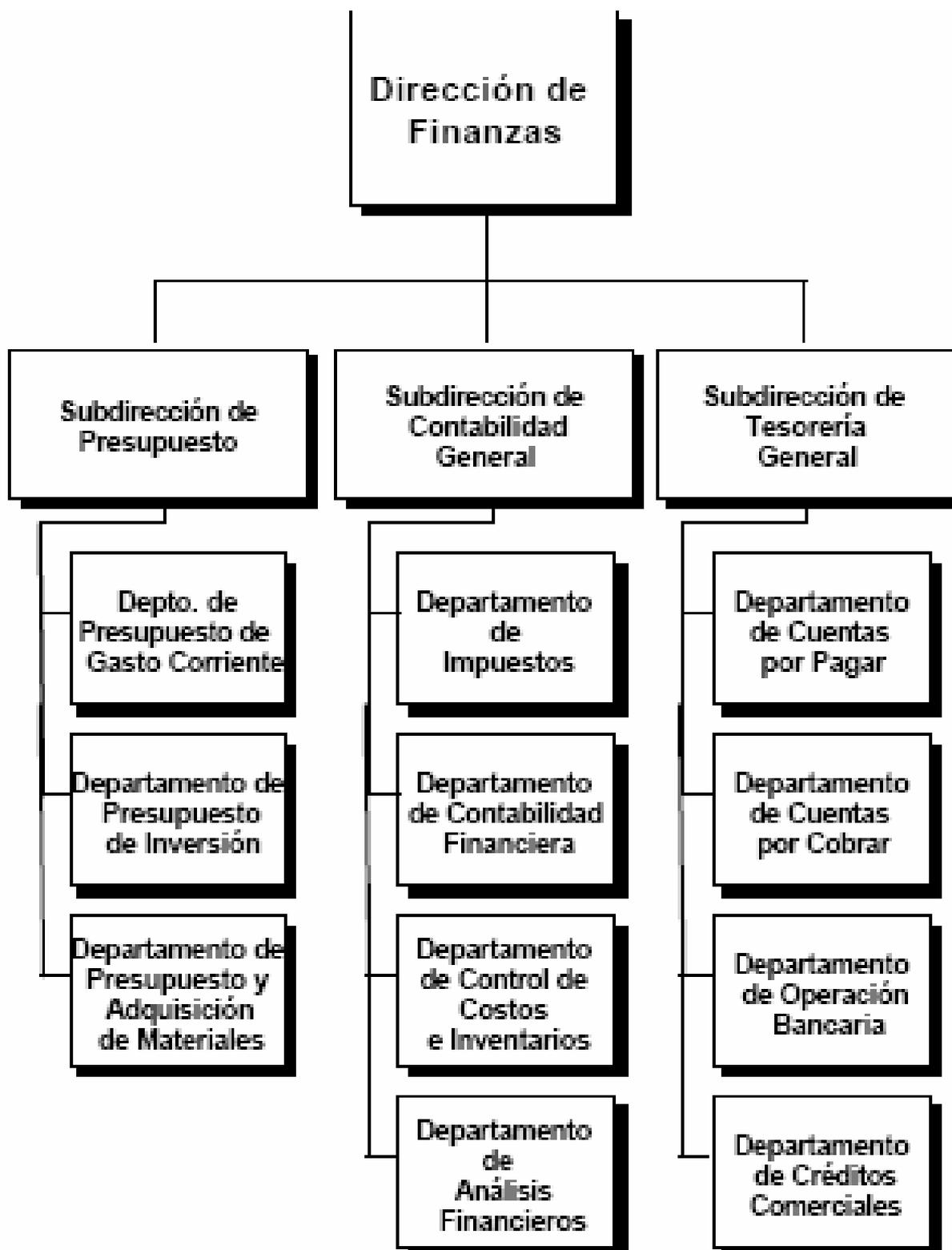
Departamento
de Convenios
Interinstitucionales

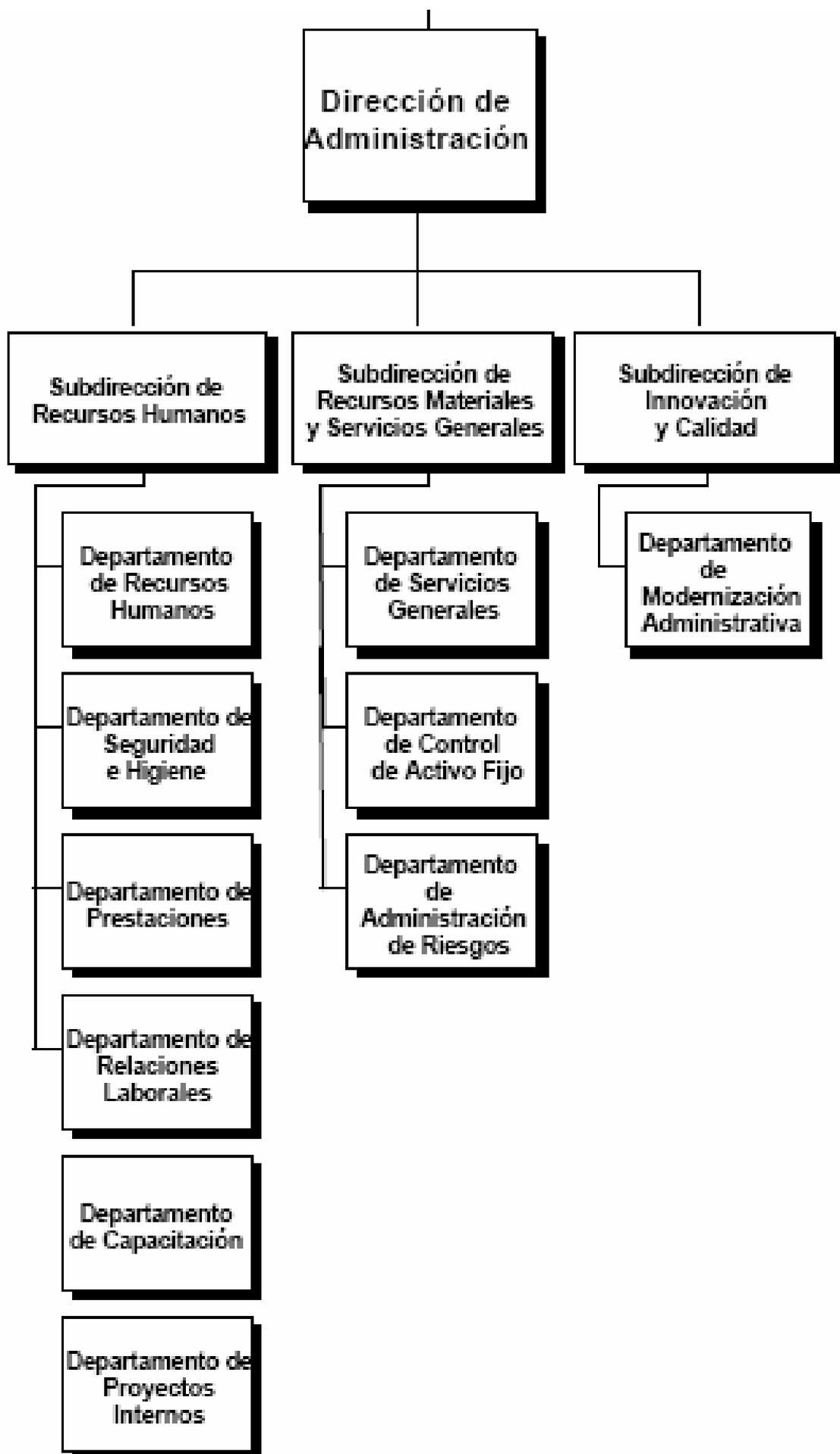
Departamento
de
Seguimiento
Operativo

Departamento
de
Desarrollo de
Proyectos

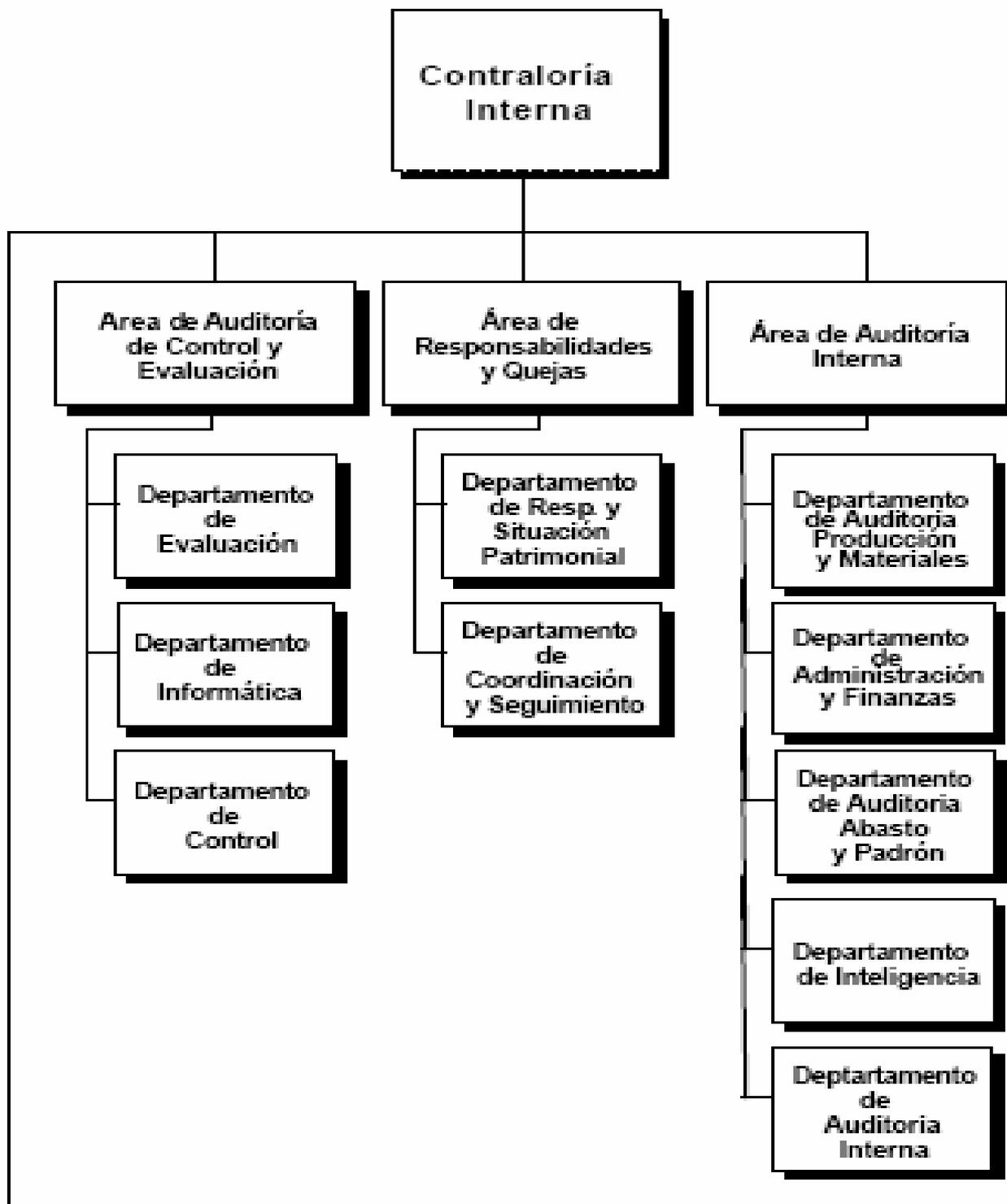


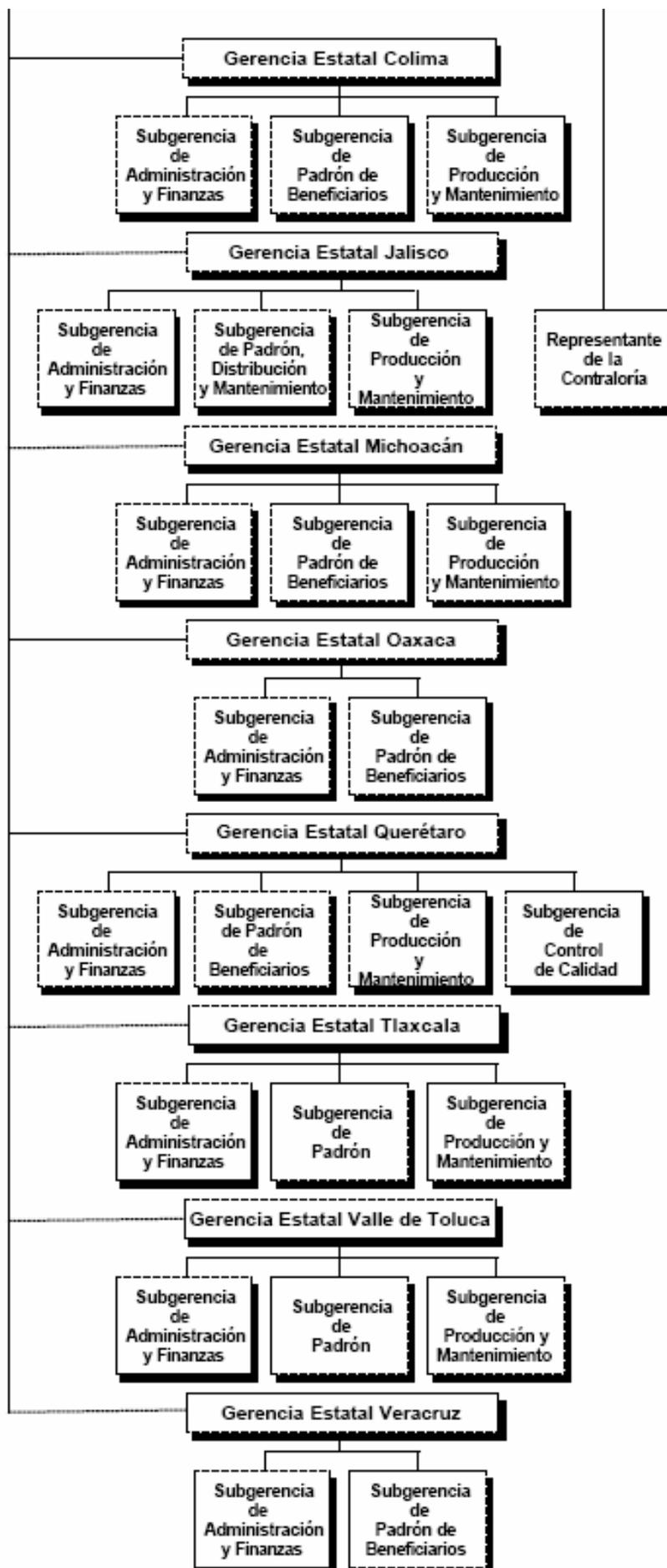


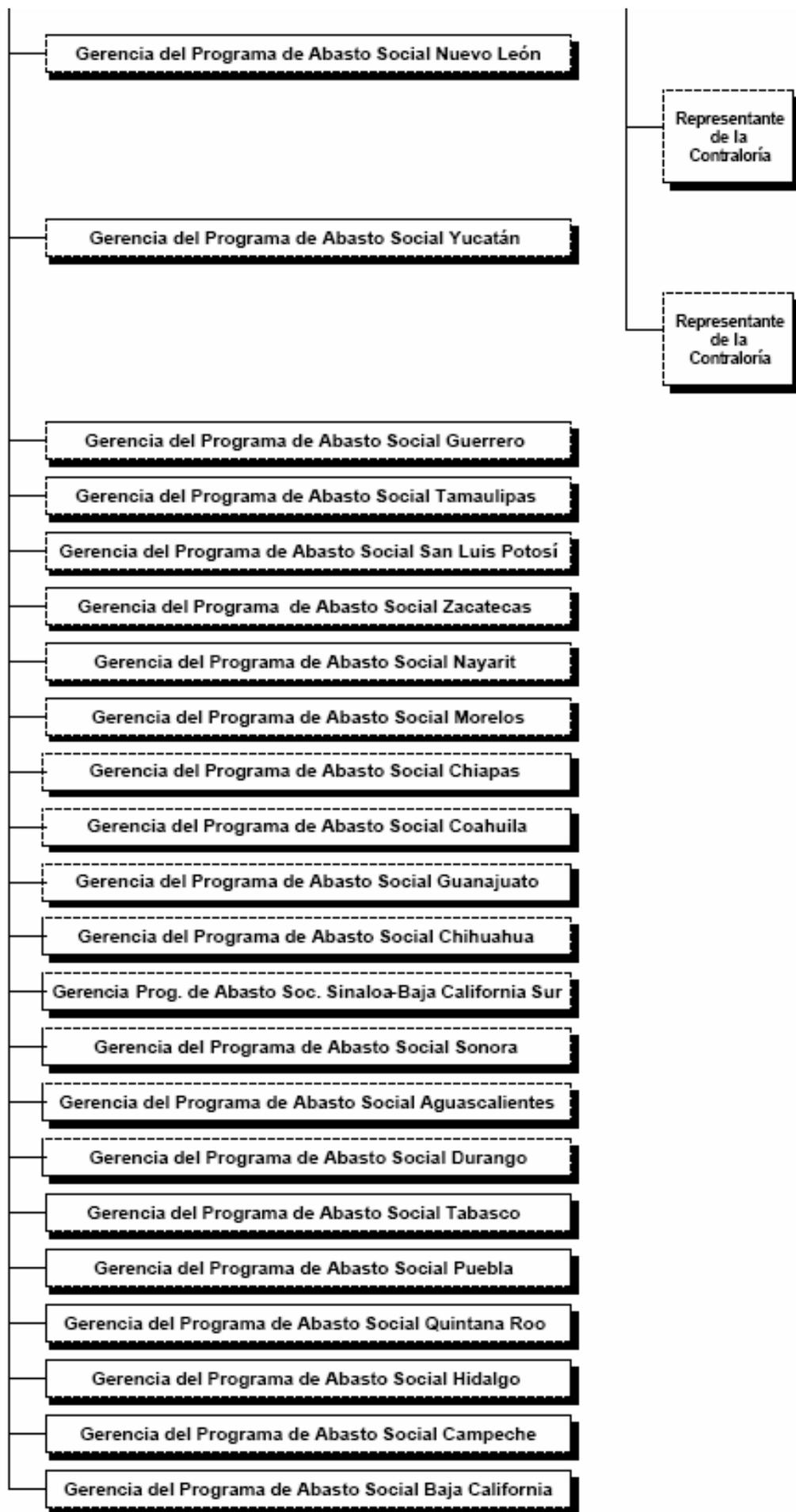


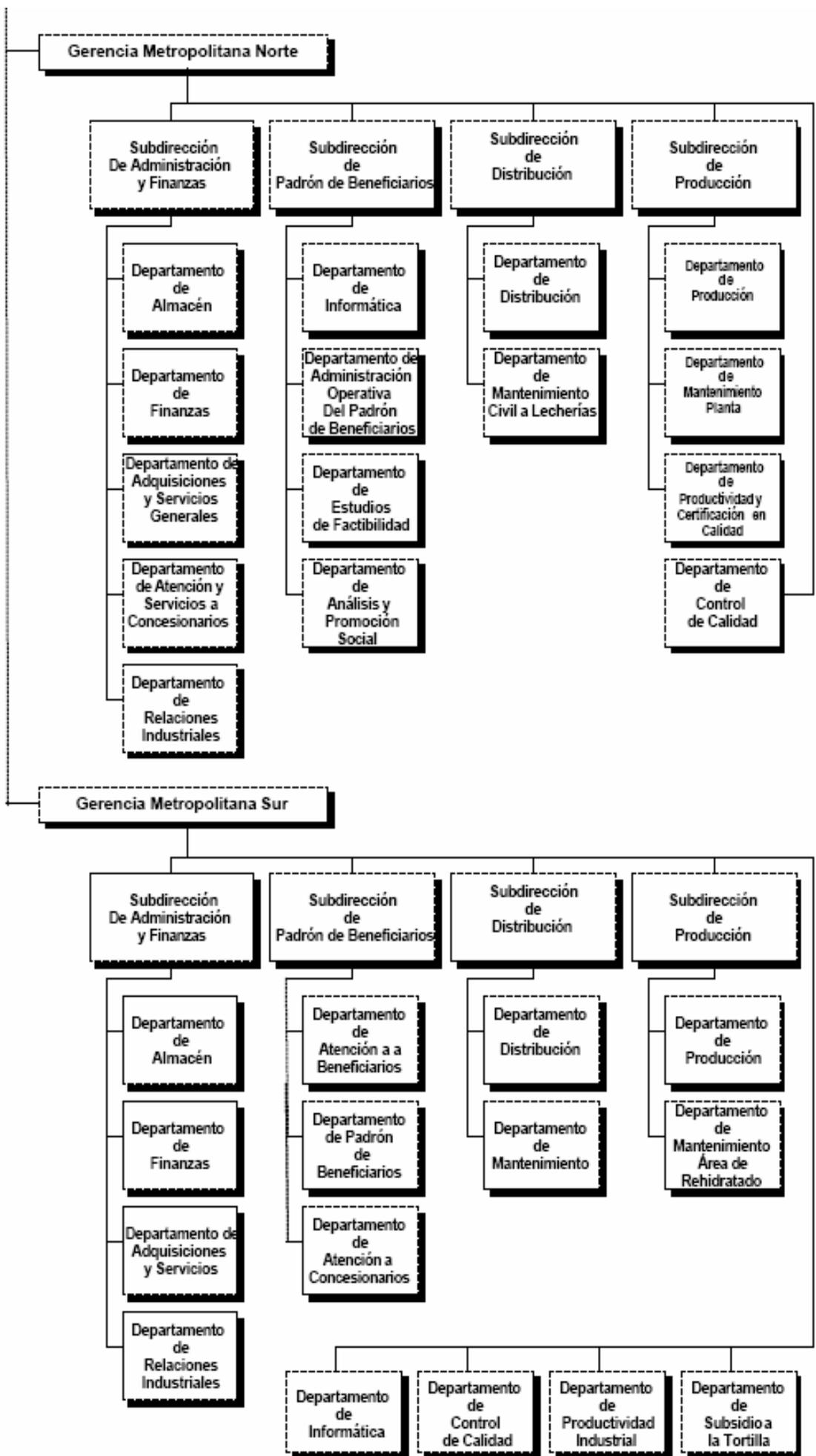


ÁMBITO DESCONCENTRADO









CAPITULO V

MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO ENCONTRADOS EN LICONSA (CONCLUSIONES)

Las personas están motivadas por una serie de necesidades que pueden agruparse en varias categorías principales y que se encuentran jerarquizadas en varios niveles, empezando desde luego con aquellos con carácter de protección y pasando, posteriormente, a los de afirmación.¹³

Actualmente y debido al sistema de sociedad en que vivimos, estas necesidades se satisfacen mediante dinero, el cual se obtiene a cambio del trabajo desempeñado. En México, tanto en puestos de salario mínimo como en el más frecuente de los casos, es común encontrar individuos que no llegan a alcanzar este nivel, por lo cual los administradores pueden hacer uso, eficientemente, de incentivos económicos para lograr crear un ambiente motivador, ayudando a la vez al propio individuo.

Dados los resultados de las encuestas y entrevistas, se llegó a la conclusión de que todo gerente necesita contar con, por lo menos, tres tipos de conocimientos necesarios para desarrollar plenamente su trabajo: los conocimientos técnicos, los humanos y los conceptuales; dependiendo del grado y de la exigencia del puesto, dentro de una jerarquía administrativa.

- ❖ Conocimientos técnicos: la habilidad para usar el conocimiento teórico, los métodos, las técnicas y el equipo necesario en la ejecución de tareas específicas; que se adquiere con la experiencia, la educación y el entrenamiento.
- ❖ Conocimientos humanos: la habilidad y el buen juicio para trabajar con gran y por medio de personas, incluyendo una comprensión de la motivación, del desempeño, así

¹³ Maslow Abraham

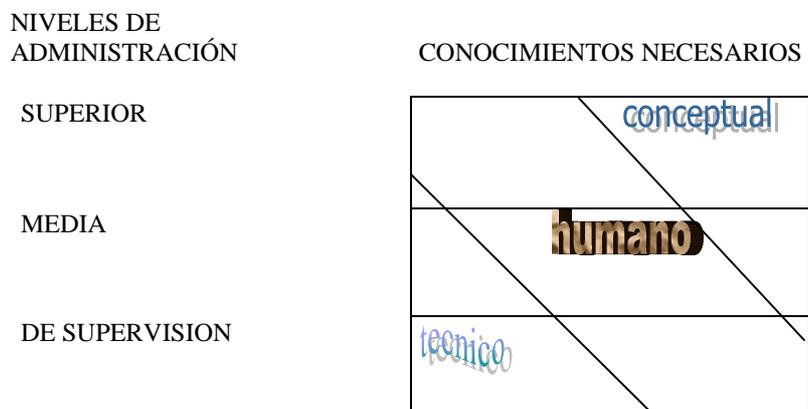
como también, de la valorización del capital humano y la explicación de una dirección eficaz.

- ❖ **Conocimientos conceptuales:** la habilidad para comprender las complejidades de toda la organización y dónde encajan, dentro de la organización, las acciones propias. Este conocimiento permite a uno actuar de acuerdo con objetivos de la organización entera y no únicamente en función de las metas y necesidades de su propio grupo inmediato.

Una combinación apropiada de estos conocimientos hace que el gerente desarrolle eficazmente su trabajo. Podemos decir que el nivel de supervisión requiere de mayores conocimientos técnicos que cualquiera de los niveles superiores. Los conocimientos conceptuales varían en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumenta en la medida en que se sube por la escala jerárquica administrativa. La alta dirección requiere de este tipo de capacidad.

Se ha observado que los conocimientos que son llamados humanos, se requieren prácticamente con la misma intensidad en cualquier nivel administrativo, convirtiéndose de hecho en el elemento o punto intermedio de toda la labor gerencial, sea cual sea el nivel de que se trate.

CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS NECESARIOS A DIVERSOS NIVELES DE UNA ORGANIZACIÓN



BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

En general, uno de los problemas que se puede observar en algunos de los niveles de la organización es que existen diversas barreras para una comunicación efectiva. Una de las barreras dentro del proceso de comunicación es la limitación del lenguaje, limitación que esta representada no solamente por el lenguaje en sí mismo, sino, además, por la capacidad, habilidad, experiencia, cultura, coeficiente intelectual, etc. Dentro de la planta hay gerentes que tienen estudios profesionales, pero que no están especializados con los temas relacionados con la industria láctea; en determinado momento, esto ocasiona conflictos con la comunicación, por ejemplo cuando un ingeniero encargado de los exámenes bacteriológicos le comunica al gerente de la área de distribución las causas de porque no se puede distribuir el producto.

Otra barrera que afecta este proceso de la comunicación es aquella formada por todo el sistema que integra la personalidad de los individuos (barrera psicológica) estando dada esta barrera por la propia individualidad, la educación que recibió la persona, el medio ambiente en el cual se desarrolló y la forma en que le afectaron las diferentes experiencias, los valores que sostiene y que lo sostienen, las opiniones políticas, la religión que profesa, así como también, los prejuicios y las imaginaciones.

Los problemas de la comunicación dentro de la organización, son prácticamente los mismos que fuera de ella, aunque agravados por elementos tales como:

- Rango, jerarquía y autoridad
- Expectativas de jefes y subordinados
- Apreciación de los roles que desempeñan
- Falta de incentivos para fomentar la comunicación
- Falta de coordinación (interpersonal)

- Falta de respuesta a un intento de comunicación (comunicar los defectos y no recibir respuesta del mando inmediato, no corrección de defectos, no recompensa de personas con actuación positiva.)

Existen manuales de procedimiento y puestos los cuales cambian constantemente con lo cual el personal administrativo tiene que estar actualizado con la información que se propicia, debe estar en constante capacitación y adiestramiento. Los resultados se ven reflejados en la producción.

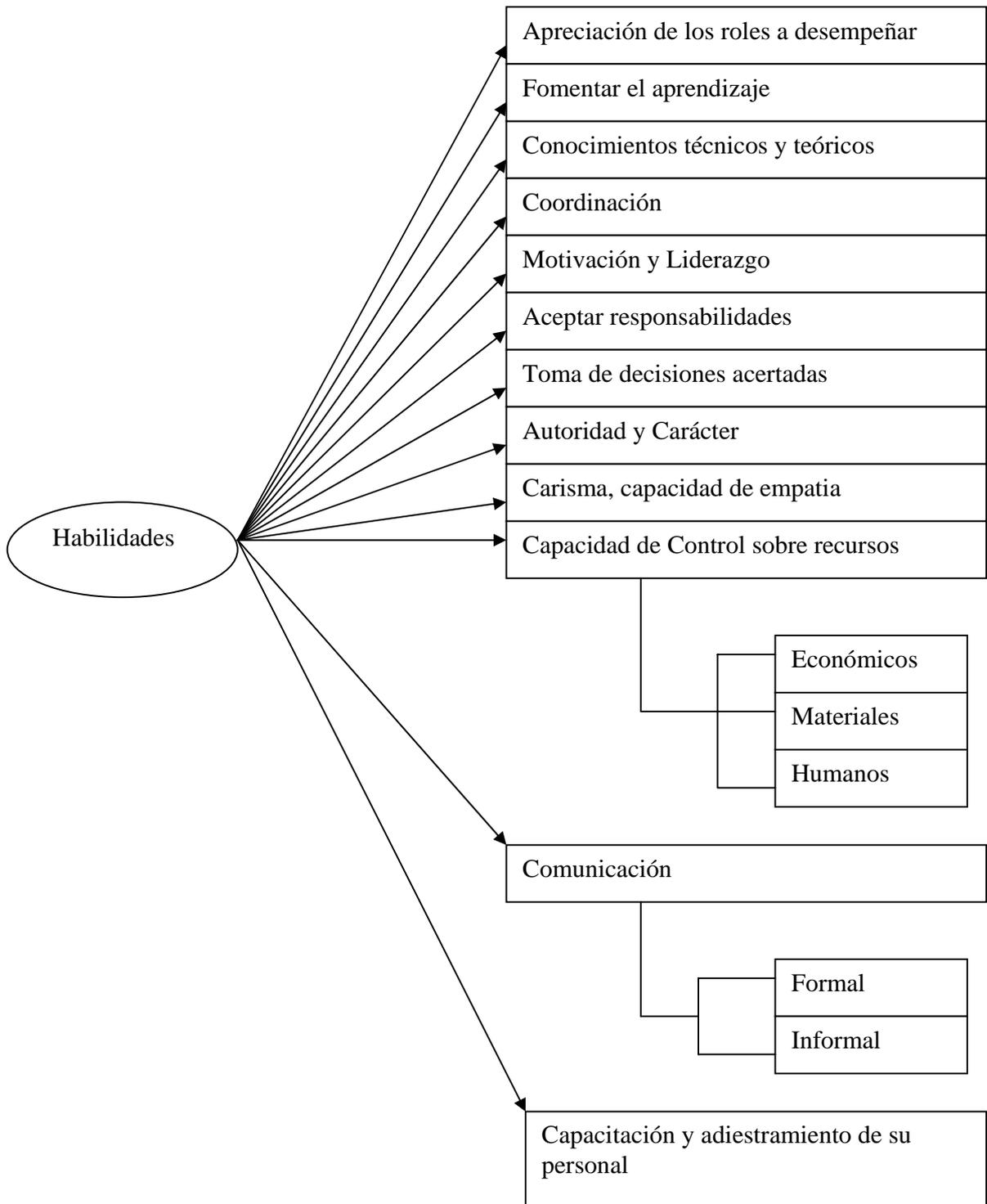
Existe un compromiso en conjunto donde todo individuo busca dar posibles soluciones a determinados imperfectos, tanto en la producción como en la administración. La toma de decisiones y delegación de responsabilidades la lleva a cabo la Dirección General. La introducción de cambios, innovaciones, etc., esta a cargo de la Subdirección de Innovación y Calidad, la cual se encuentra en la Dirección de Administración de Liconsa.

Durante la producción tanto el Gerente de la planta como el jefe de Control de Calidad revisan la producción, esta interacción da como resultado un buen manejo de los recursos materiales derivada de una oportuna y eficiente comunicación.

Se llego a la conclusión de que tanto el personal administrativo como el técnico obtienen el puesto de acuerdo a sus capacidades y habilidades profesionales. Los ascensos se dan de acuerdo al desarrollo de sus conocimientos. Para los puestos de mayor jerarquía, la experiencia, su formación profesional, méritos, motivación y liderazgo son elementos esenciales para ocupar un alto puesto.

La comunicación es la base para una buena organización, ya que al existir esta, se limitan las barreras del aprendizaje, crea un ambiente de confianza, armonía y respeto entre todos los integrantes de la organización.

Todo gerente debe de contar con las siguientes habilidades:



Liconsa cuenta con personal altamente capacitado que cumple satisfactoriamente las expectativas para desempeñar determinada tarea. Gracias a la buena organización que se tiene la planta, principalmente su Dirección General, el manejo de esta se da de manera eficaz, obteniendo un producto de alta calidad.

Las capacidades y aptitudes del personal son las adecuadas para la organización, pues estas capacidades se ven reflejadas en su capacidad instalada, en la satisfacción de un sector social, beneficia a millones de personas de escasos recursos. Su capital humano es el idóneo para ser efectiva esta organización.

La habilidad para desarrollar una declaración clara y relevante de la misión y preparar planes estratégicos y operativos constituyen elementos esenciales para aprovechar al máximo las oportunidades actuales y futuras con miras a mejorar la calidad, ampliar los servicios y fortalecer la demanda. Un liderazgo efectivo y continuo es esencial para que todo el personal de la organización se esfuerce en lograr la misión y las metas planteadas.

BIBLIOGRAFIA

- Bayard O. Wheeler, Business. An Introductory Analysis, Harper and Row, 1968, pág. 147.
- Drucker, F. Peter.: "Los bajos salarios ya no otorgan un margen competitivo", Boletín del CINDE, Centro Internacional para el Desarrollo Económico, San Francisco, Abril de 1988
- Friedman, Brian, Hatch, James, Walter, David M., Atraer, gestionar y retener el capital humano, cumplir lo prometido. 2000, Ed. Paidós, Barcelona.
- Kast and Rosenzweig, Organization and Management, McGraw Hill, 1970, pág. 7
- Kotler Philip, dirección de marketing, Pearson Educación, S. A. de C. V. (México)
- Lawrence J. Peter, El Principio de Meter, Rotativa, 1971, pág. 28.
- Maslow Abraham
- Newman, Summer y Warren, La Dinámica Administrativa, Diana, 1972, pág. 24.
- Whitmore John, Entrenando para el desempeño empresarial. La practica para desarrollar sus propias habilidades. 1992, Ed. Paidos Ibérica, S. A., Barcelona pag50.
- Whitmore John, Entrenando para el desempeño empresarial. La practica para desarrollar sus propias habilidades. 1992, Ed. Paidos Ibérica, S. A., Barcelona, Pág. 108-111.
- www.liconsa.gob.mx/historia.htm#actual
- www.liconsa.gob.mx/leche.htm#produccion
- www.liconsa.gob.mx/estructura.htm

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa



Casa abierta al tiempo

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Licenciatura en Administración

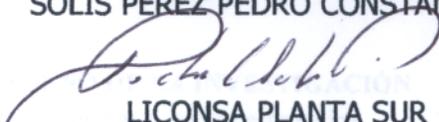
MAPA DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES DE LICONSA

PRESENTA:

MARTINEZ CALIXTO BENJAMIN

ASESOR:

SOLIS PEREZ PEDRO CONSTANTINO


LICONSA PLANTA SUR

Av. Santa Catarina No. 2 Col. Santa Catarina
C.P. 56619, Valle de Chalco, Estado de México

Diciembre 2003 a septiembre del 2004