

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
SANTO TOMÁS**

**SEMINARIO:
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA
A LA ALTA DIRECCIÓN**

**“CAMBIO DE LIDERAZGO EFECTIVO PARA LA ALTA
DIRECCIÓN APLICADO A PREVISA”**

TRABAJO FINAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTA:

LUIS ALBERTO TRUJANO ALBARRÁN

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

FRANCISCO ANTONIO GUZMÁN TELLO

ESMERALDA ANGELICA HERNÁNDEZ MONDRAGÓN

LAURA PRISCILA MORENO SÁNCHEZ

DIANA GISELA SALAZAR ROSALES

CONDUCTOR: LRC. LUIS SANTOS GÓMEZ HERNÁNDEZ

MÉXICO D.F.

OCTUBRE 2008.





MIS AGRADECIMIENTOS

A mis Padres: Sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su apoyo.

Con cariño y admiración.

A mis Hermanos: Al término de esta etapa de mi vida quiero expresar un profundo agradecimiento, ya que con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta realidad.

A mi esposa: Como una muestra de mi cariño y agradecimiento, por todo el amor y apoyo brindado y porque hoy veo llegar a su fin una de las metas de mi vida, te agradezco que siempre estés conmigo.

Lic. Luis Alberto Trujano Albarrán



MIS AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la vida y llenarla de dicha y bendiciones, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente permitiéndome llegar hasta este momento tan importante de mi vida, sabes señor lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta.

A mi Madre. Por mi oportunidad de existir, por tu sacrificio en algún tiempo incomprendido, por tu ejemplo de superación incansable, por tu comprensión y confianza, por tu amor y amistad incondicional, Por tu cariño, y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme sobre el camino de la educación. Porque sin tu apoyo no hubiera sido posible alcanzar esta meta. En todo momento te llevo conmigo.

A mi Padre. Porque gracias a tu cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de mi vida, fruto del inmenso, amor y confianza que en mí has puesto. No encuentro la manera de agradecerte una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientas que el objetivo logrado también es tuyo y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue el ejemplo, respeto y admiración que por ti siento. Infinitamente Gracias!.

A mis Hermanos. Por la compañía y el apoyo que me brindan. Se que cuento con ustedes siempre. Por acompañarnos y superar juntos el obstáculo mas grande que hasta ahora se ha presentado en nuestras vidas. ¡Dios los bendiga Siempre!.

A mis Abuelos por ser un ejemplo de amor y fuerza, contar con su apoyo es algo que me hace tener una razón más para superarme. **Gracias a toda mi familia.**

A todos mis amigos pasados y presentes; pasados por ayudarme a crecer y madurar como persona y presentes por estar siempre conmigo apoyándome en todo las circunstancias posibles, también son parte de esta alegría, los recuerdo.

A mi equipo de tesina, por el esfuerzo, ser dedicado y divertido.

No esperes nada a cambio y lo recibirás. Si alguna vez caes, levántate y sigue adelante.

Lic. Francisco Antonio Guzmán Tello



MIS AGRADECIMIENTOS

A mi Padre: Por todo el apoyo brindado a través de mis estudios, porque eres de las pocas personas que todo lo comprendes y dan lo mejor de sí mismos sin esperar nada a cambio, sabes escuchar y brindar ayuda cuando es necesario por eso te has ganado el cariño, admiración y respeto de todo el que te conoce. Sin ti no lo hubiera logrado gracias por la oportunidad que me diste de demostrarme que si puedo.

A mi Madre: Porque gracias a tu apoyo y consejo he llegado a realizar la más grandes de mis metas, por tu apoyo brindado durante los años más difíciles y más felices de mi vida, en los cuales he logrado terminar mi carrera profesional.

A mi Esposo: Por tu cariño y tolerancia, pero sobre todo por tu apoyo como el que he recibido durante este tiempo tan difícil.

A mi Hija Aiméed: Tu presencia ha sido y será siempre el motivo más grande para lograr mis metas, de hoy en adelante el resultado de mis esfuerzos serán para ti mi chiquita, te amo.

A mis hermanos: Rafael y Rosita Sabiendo que no existirá una forma de agradecerles quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que gran fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su apoyo.

A mis Abuelitos Juanita y Chucho: Por estar en cada momento de mi vida conmigo y por haber hecho de mi mama la mujer que es, la mejor del mundo, **Abuelito** a usted principalmente porque nunca dejo de creer en mí, y me alentó a lograr esta hermosa realidad espero no defraudarlo.

A todas las personas con las que de alguna manera compartí esta etapa de mi vida.

Gracias por lo que hemos logrado.

Lic. Esmeralda Angelica Hernández Mondragón



MIS AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir y cumplir todos mis sueños.

A la mujer más maravillosa de la tierra que siempre me guía, me escucha, me acompaña y me ama incondicionalmente. Mi madre, Gracias Florecita.

A mi Padre que siempre me cuida y está pendiente de que no me falte nada.

A mis hermanos Carlos y Gaby que de vez en vez se ocupan de mí aunque no sea su responsabilidad, gracias por apoyarme siempre.

A Marco que comparte su vida conmigo y llena de amor todos mis días. Gracias por apoyarme y estar siempre para mí.

A todos los miembros de mi familia Abuelita, tíos, primos y sobrinos que están siempre presentes, en todo lo que hago.

Lic. Laura Priscila Moreno Sánchez



MIS AGRADECIMIENTOS

Primero y principalmente a Jehová por darme la vida, darme las fuerzas y por acompañarme en todo momento permitiéndome terminar una de mis metas principales.

A mis Padres: Sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientan que el objetivo logrado ha sido gracias a su dedicación y empeño. Gracias por siempre estar a mi lado apoyando mis sueños y decisiones evitando que caiga y siempre demostrando su cariño y comprensión.

A mis Hermanos: Que aunque siempre tienen cosas que hacer, se que al igual que a mi les da gusto saber que se ha logrado uno de mis mas grandes sueños. Gracias por su apoyo y por estar siempre a mi lado. A Damaris, Minete, Ivan y Angel, gracias por su tiempo y comprensión.

A mi Compañeros: Por su ayuda y comprensión, además de sus enseñanzas y momentos divertidos que pasamos por varios días juntos. Y por la oportunidad de conocerlos.

A todo al que directa o indirectamente estuvieron siempre al pendiente de mi, también a quien estuvo a mi lado preocupándose y ayudando con las tareas de cada semana. Gracias por tu tiempo, comprensión y apoyo.

Lic. Diana Gisela Salazar Rosales



Resumen ejecutivo

INDICE

Introducción	1
Planteamiento del problema	2
Objetivos	3
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
Metodología	4

Capítulo I

1. Marco de Referencia

1.1 Antecedentes	5
1.2 Quienes Somos	6
1.3 Descripción de la Empresa	6
1.4 Misión	7
1.4.1 Propuesta de Misión	7
1.5 Visión	7
1.5.1 Propuesta de Visión	7
1.6 Organigrama	7
1.7 Nuestros clientes	8
1.8 Análisis FODA	9
1.9 Portafolio de productos	10

Capítulo II

2. Marco teórico

2.1 Estilos o tipos de liderazgo.	11
2.1.1 Líder autócrata o dictador.	11
2.1.2 Líder participativo o moderado democrático	11
2.1.3 Líder liberal o indiferente.	11
2.2 Características generales de un líder	12
2.3 Modelo de SCORES de las organizaciones de alto desempeño.	16
2.4 Disciplinas de una organización inteligente	17



3. Capacitación

3.1	Planeamiento de puestos.	18
3.1.1	El reclutamiento.	18
3.1.2	La evaluación del desempeño.	19
3.1.3	El plan de carrera.	19
3.1.4	Capacitación.	19
3.2	Beneficios de la capacitación de los empleados	19
3.2.1	Como beneficia la capacitación a las organizaciones	19
3.2.2	Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.	20
3.2.3	Beneficios en relaciones humanas, internas, externas y adopción de políticas	20
3.3	Motivadores	20
3.4	Desmotivadores	21

4. Motivación y Plan de vida y carrera

4.1	Planear.	21
4.2	Organizar.	22
4.3	Controlar.	22
4.4	Inteligencia Emocional.	23
4.4.1	Conciencia de uno mismo	24
4.4.2	Autocontrol.	24
4.4.3	Conciencia Social.	23
4.4.4	Destreza Social	24
4.5	Motivación humana.	24
4.5.1	Mucho más que dinero.	25
4.5.2	10 formas no económicas de motivar.	25
4.6	Equipos de trabajo prósperos.	26
4.7	Establecimiento y supervisión de objetivos de rendimiento.	27
4.8	La motivación en el trabajo.	28
4.9	Administración del personal.	28



Capítulo III

5. Implementación de Estrategias

5.1 Reestructuración del Estilo de Liderazgo.	30
5.1.1 Seguir el cambio o evolución a otro tipo de liderazgo que sea funcional.	30
5.1.2 Ventajas que se obtienen al implementar el nuevo modelo de liderazgo	30
5.2 Plan de capacitación.	30
5.3 Plan de vida y carrera.	31
5.3.1 Descripción de puestos.	31

Lista de tablas y contenidos

Grafica 1. Resultados de la prueba de SCORES.	34
Grafica 2. Grafica de GANTT para la calendarización de los cursos.	38
Tabla 1. Presupuesto de capacitación.	39

Anexos

1. Clasificación del tamaño de la empresa por número de empleados y Ventas.	38
2. Justificación de la propuesta de Visión.	40
3. Cuestionario de SCORES para la evaluación del tipo de liderazgo	42
4. Propuesta del formato para el registro del historial de eventos.	44
5. Descripción de cursos de paquetería básica.	45
6. Evaluación para medir el nivel de conformidad del personal en PREVISA.	46
7. Terminología de Hoteles.	47
8. Cuestionario de Satisfacción.	48
9. Contrato eventual de trabajo	50

Aportaciones y conclusiones	51
------------------------------------	-----------

Referencia bibliográfica	52
---------------------------------	-----------



Resumen ejecutivo

La intención de este trabajo es ayudar a estabilizar la permanencia del personal dentro de la empresa "PREVISA" (Promotora de eventos y viajes S.A de C.V.) tomando como factor principal el cambio del tipo de liderazgo que se lleva a cabo por parte de la alta dirección, e implementar nuevas formas de trabajo que ayuden a lograr dicho objetivo.

En esta investigación se encuentran expuestas las principales problemáticas que afectan de manera directa al crecimiento de la empresa ya que a lo largo de 8 años no ha logrado aumentar el número de colaboradores que se necesitan para abarcar mayor parte del mercado. Es por esto que proponemos estrategias de capacitación y un plan de vida y carrera que contribuirán a evitar la rotación constante de personal.

PREVISA se crea en el año 2000 en la ciudad de México, cuando el Lic. Santiago Maciel Arce estableció una Microempresa llamada "PREVISA" (Promotora de Eventos y Viajes S.A de C.V) dedicada a la organización y logística de eventos.

A ocho años de su fundación, la empresa sigue en la lucha por obtener un mejor lugar dentro del sector turístico.

Misión

Nuestra misión como organización dedicada al turismo empresarial es atender las necesidades de logística en eventos de grupos y convenciones, proporcionando a nuestros clientes servicios de calidad, superando sus expectativas y ofreciendo a los colaboradores la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales obteniendo estabilidad laboral.

Visión

Ser una empresa que cuente con el 1% de participación en el mercado en un periodo no mayor a 5 años.

Planteamiento del problema

El director de PREVISA tenía como idea original integrar un equipo de trabajo estable, con elementos especializados en cada uno de los puestos; para que estos a su vez fueran capaces de transmitir sus conocimientos a nuevos colaboradores y con esto hacer crecer a la organización. Sin embargo en los últimos 3 años se ha registrado que de cada 6 personas que se contratan solo una permanece en la empresa.

En base a la investigación realizada detectamos que los principales factores que afectan directamente a lo mencionado, es la falta de capacitación y un liderazgo inadecuado del



factor humano, mismos que impiden el desarrollo integral, atrayendo gastos y pérdida de tiempo.

Metodología

El estudio lo realizamos mediante las técnicas de investigación documental y de campo; consultando libros, revistas e Internet para conformar nuestro marco conceptual. Los instrumentos mediante los cuales obtuvimos la información fueron: la observación y recopilación de información proporcionada por el personal actual y excolaboradores.

Objetivo General.

Disminuir la rotación de personal, del 83.33% al 40% en un periodo no mayor a 12 meses.

Objetivos Específicos.

- Definir y corregir el estilo de liderazgo del director de la empresa, dándole a conocer que a través de este cambio podrá reducir los gastos de contratación en un 50%.
- Implementar un plan de vida y carrera de siete niveles jerárquicos, donde cada 6 meses se tenga la oportunidad de promoverse.
- Acortar el tiempo de planeación de cada evento, de un mes a dos semanas, impartiendo cursos de paquetería básica (Office e Internet).

Estrategias

Reestructuración del Estilo de Liderazgo

Tomando como referencia la información contenida en el marco teórico y a los resultados del cuestionario que se aplicó a quienes en algún momento formaron parte de la fuerza de trabajo se llegó a la conclusión de que el director de la empresa PREVISIA es Líder Autócrata o dictador.

Cambio o evolución a otro tipo de liderazgo que sea funcional

De acuerdo a las necesidades de la empresa y el problema principal de la rotación de la fuerza de trabajo es necesario un Líder Participativo o moderado demócrata.

Ventajas que se obtienen al implementar el nuevo modelo de liderazgo:

Disminuir la rotación del personal de 80% al 40%

Mejor ambiente de trabajo.

Mejor comunicación entre los colaboradores y el director de la empresa.



Mayor participación de los colaboradores aportando nuevas ideas para la mejora continúa de la empresa.

Fidelidad del personal hacia la empresa.

Programar actividades que eleven el nivel de conocimientos de la fuerza de trabajo, para lo cual proponemos:

- Formato (historial de eventos).
- Cursos de paquetería básica (office e Internet)

Plan de vida y carrera

Descripción de puestos

La Descripción de los puestos que proponemos para el crecimiento del personal y por ende el de la empresa para el caso PREVISA, consta de siete niveles jerárquicos cada uno con su respectiva evaluación para medir el desempeño, nivel de aprendizaje y determinar si el colaborador es apto para ocupar un puesto de mayor jerarquía:

- 1.- Empleado piloto, Aprendiz.**
- 2.-Asistente de eventos**
- 3.-Coordinadora de eventos Jr.**
- 4.-Coordinadora de eventos Sr.**
- 5.-Gerente de operaciones.**
- 6.-Gerente de administrativo.**
- 7.-Gerente general de grupos y convenciones.**

La intención de este trabajo es establecer los procedimientos adecuados para que PREVISA logre bajar los índices altos de rotación de personal, ya que no todas las técnicas y los procedimientos que comúnmente se aplican en las grandes empresas son aplicables en las MIPyMES.

Por lo que concluimos que la solución es crear conciencia en el directivo, que el tipo de liderazgo mas adecuado para su organización es el ser un líder participativo, así como llevar a cabo estrategias enfocadas a la capacitación del personal, y al desarrollo del mismo, ofreciendo un plan de vida y carrera.

Al implementar todas las acciones recomendadas la empresa obtendrá elevar su participación de mercado del 0.4154 al 1% en 5 años. Invirtiendo en cursos de capacitación por cada empleado \$1,265.00.





Introducción

En la actualidad las personas no sólo buscan el desarrollo económico, también persiguen el desarrollo profesional, donde sus ideas y sus aportaciones al ámbito laboral sean escuchadas y llevadas a cabo para lograr un equilibrio personal. Debido a los cambios del entorno, cada vez son más las empresas que luchan por ser competitivas y tener mayor participación en el mercado; dejando de lado al recurso humano; siendo este el más importante debido a que toda empresa está integrada por personas.

La mayoría de las personas que inician un proyecto empresarial no saben la manera de cómo formar un equipo de trabajo eficiente ni como convertirse en una influencia positiva para las personas que lo rodean dentro del ámbito laboral. Sin embargo dichos emprendedores definen su estrategia de desarrollo pero por falta de coordinación con sus áreas funcionales, tienen bajo nivel de eficacia en el logro de sus metas estratégicas.

La intención de este trabajo es ayudar a estabilizar la permanencia del personal dentro de la empresa "PREVISA" (Promotora de eventos y viajes S.A de C.V.) tomando como factor principal el cambio del tipo de liderazgo que se lleva a cabo por parte de la alta dirección, e implementar nuevas formas de trabajo que ayuden a lograr dicho objetivo. En esta investigación se encuentran expuestas las principales problemáticas que afectan de manera directa al crecimiento de la empresa ya que a lo largo de 8 años no ha logrado aumentar el número de colaboradores que se necesitan para abarcar mayor parte del mercado.

Es por esto que proponemos estrategias de capacitación y un plan de vida y carrera que contribuirán a evitar la alta rotación de personal.



Planteamiento del problema

El proyecto “PREVISA” nació para brindar servicios de alta calidad en el manejo logístico de grupos y convenciones, relacionados con el turismo empresarial.

El director de la empresa tenía como idea original integrar un equipo de trabajo estable, con elementos especializados en cada uno de los puestos; para que estos a su vez fueran capaces de transmitir sus conocimientos a nuevos colaboradores y con esto hacer crecer a la organización. Sin embargo en los últimos 3 años se ha registrado que de cada 6 personas que se contratan solo una permanece en la empresa. En base a la investigación realizada detectamos que los principales factores que afectan directamente a lo mencionado, es la falta de capacitación y un liderazgo inadecuado del factor humano, mismos que impiden el desarrollo integral, atrayendo gastos y pérdida de tiempo.



Objetivos

Objetivo general

Disminuir la rotación de personal, del 83.33% al 40% en un periodo no mayor a 12 meses.

Objetivos específicos

- Definir y corregir el estilo de liderazgo del director de la empresa, dándole a conocer que a través de este cambio podrá reducir los gastos de contratación en un 50%.
- Implementar un plan de vida y carrera de 7 niveles jerárquicos, donde cada 6 meses se tenga la oportunidad de promoverse.
- Acortar el tiempo de planeación de cada evento, de un mes a dos semanas, impartiendo cursos de paquetería básica (Office e internet).



Metodología

La tesina que a continuación se presenta tiene como principal objetivo documentar los métodos a seguir para erradicar la alta rotación del personal.

El estudio lo realizamos mediante las técnicas de investigación documental y de campo; consultando libros, revistas e Internet para conformar nuestro marco conceptual.

Los instrumentos mediante los cuales obtuvimos la información fueron: la observación y recopilación de información proporcionada por el personal actual y excolaboradores.



CAPITULO I

1.1- ANTECEDENTES

Los orígenes de PREVISA se remontan al año 2000 en la ciudad de México, cuando el Lic. Santiago Maciel Arce estableció una Microempresa llamada "PREVISA" (Promotora de Eventos y Viajes S.A de C.V) dedicada a la organización y logística de eventos.

Poco a poco el negocio ha ido creciendo, y en el 2005 expandió su mercado, ya que comenzaron a darse importantes cambios en las estrategia de negocios, uno de los más relevantes fue impulsar la venta de boletos de avión, ya que la demanda de los grupos requería de un servicio que además de la planeación y logística de eventos le brindara un servicio de venta de boletos para trasladarse dentro y fuera de la república mexicana.

A ocho años de su fundación, la empresa sigue en la lucha por obtener un mejor lugar dentro del sector turístico.





1.2 Quienes somos

PREVISA, es una microempresa orgullosamente Mexicana, en la cual todo el personal que la conformamos, creemos fielmente que nuestro compromiso primordial, es ofrecer siempre a nuestros clientes un servicio de calidad acorde a sus necesidades específicas, satisfaciendo integralmente sus más exigentes requerimientos.

1.3 Descripción de la empresa.

Tamaño: Con base al criterio de la secretaría de economía, por el número de empleados y ventas, PREVISA se encuentra dentro del rango de microempresa. ^(Anexo 1)

Nuestra principal actividad es la planeación, organización y manejo logístico de eventos grupales, en los cuales proporcionamos servicios profesionales de calidad con asistencia personalizada, que aseguran el éxito y cumplimiento de los objetivos del cliente. Facilitamos a nuestros clientes las condiciones para que lleven a cabo sus eventos, viajes de negocio y aún personales, ofreciendo siempre valores agregados y buscando la plena satisfacción a través del servicio recibido.

Contamos con equipos y sistemas de vanguardia que apoyan la optimización de nuestros servicios, tales como CONTACT e EVENT MANAGER para manejo operativo y administrativo de eventos, SABRE para reservaciones, ICAAV para la administración de operaciones y emisión de reportes, comunicación vía Internet, teléfonos celulares y equipo Nextel.

También hemos establecido alianzas estratégicas con nuestros socios de negocios, dentro de los cuales encontramos las principales líneas aéreas nacionales e internacionales, así como cadenas hoteleras que benefician en costos y facilitan los servicios a nuestros clientes. Planeación, organización y manejo logístico de eventos grupales, tales como juntas de trabajo, seminarios, presentación de nuevos productos, grupos de incentivo, congresos, convenciones y exposiciones.

Manejamos reservaciones y expedición de boletos de avión, barco o tren y venta de paquetes vacacionales. También manejamos reservaciones de hoteles, renta de automóviles, transportación terrestre, edecanes, equipo audiovisual y traducción simultánea.



1.4 Misión

PREVISA, fue creada para desarrollarse y constituirse como la mejor Agencia en el manejo logístico de eventos, ofreciendo a sus clientes servicios integrales de calidad, innovación constante y la búsqueda permanente de establecer una relación recíproca y productiva.

1.4.1 Propuesta de Misión

Nuestra misión como organización dedicada al turismo empresarial es atender las necesidades de logística en eventos de grupos y convenciones, proporcionando a nuestros clientes servicios de calidad, superando sus expectativas y ofreciendo a los colaboradores la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales obteniendo estabilidad laboral.

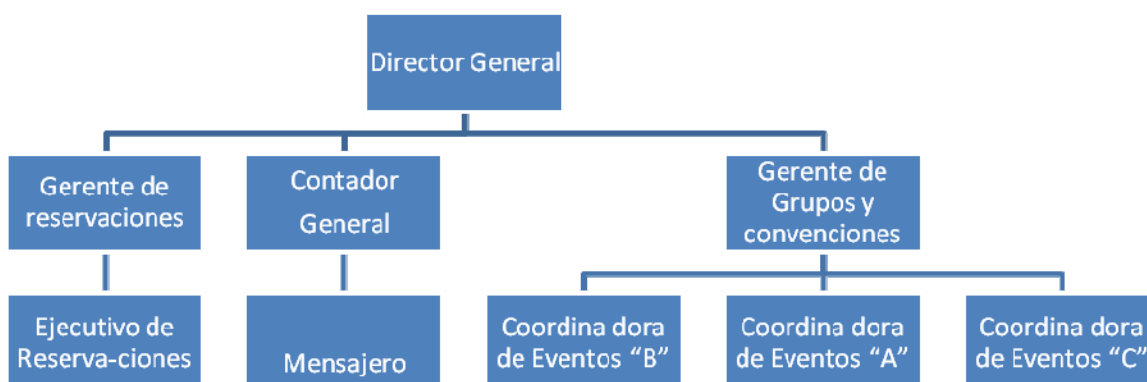
1.5 Visión

Servir a un mayor número de clientes como empresa líder, al ofrecer la mejor experiencia de compra con la mayor calidad en el servicio.

1.5.1 Propuesta de Visión

Ser una empresa que cuente con el 1% de participación en el mercado en un periodo no mayor a 5 años. (Anexo 2)

1.6 Organigrama





1.7 Nuestros clientes

Como producto de nuestro esfuerzo, dedicación, atención profesional y compromisos adquiridos, a través del tiempo hemos establecido relaciones comerciales con importantes clientes que hoy en día nos favorecen con su preferencia.

-  Seis Justa México, SA de CV
-  AMIIF (Asociación de Laboratorios Multinacionales)
-  Marzam Distribuidora, S.A. de C.V.
-  Los Bisquets Obregón S.A. de C.V.
-  ANAFAM, Asociación de laboratorios Mexicanos
-  INFARVET, Industria Farmacéutica Veterinaria
-  Mancera Ernst & Young, contadores públicos
-  Sociedad de Químicos cosmetólogos de México
-  Laboratorios Silanes S.A de C.V

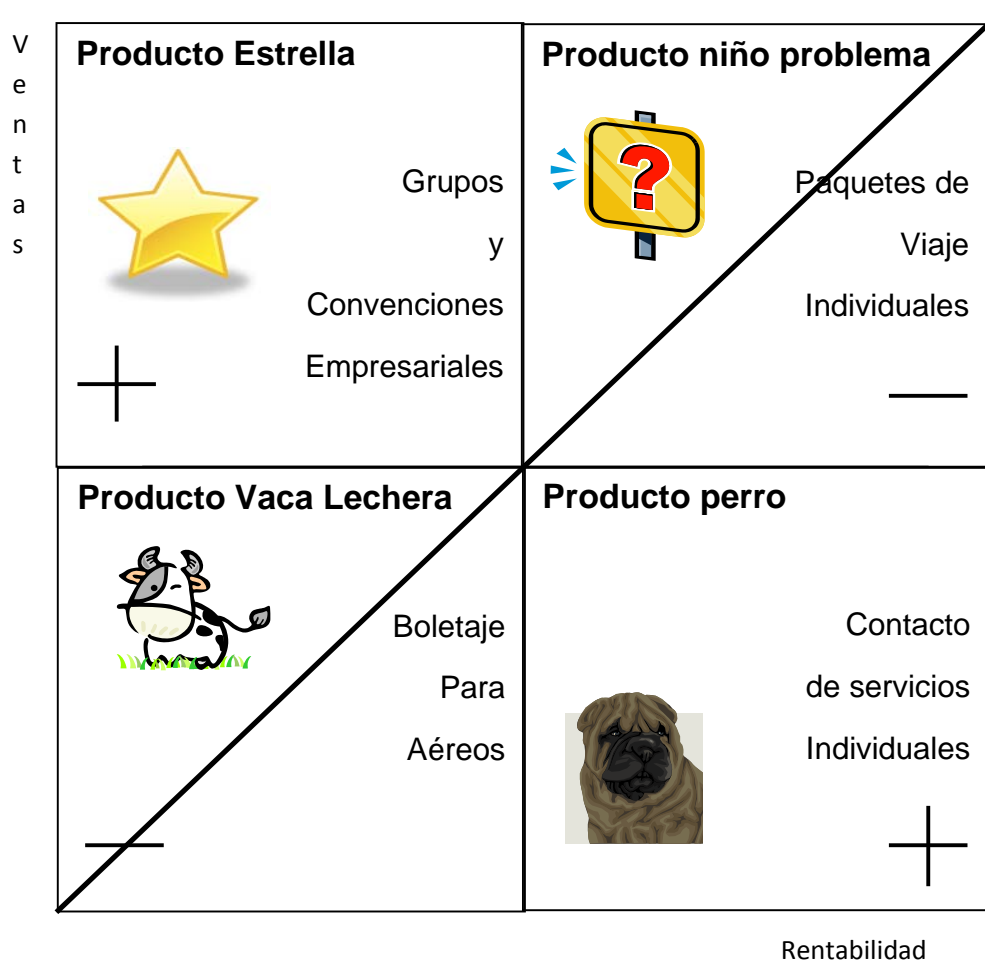


1.8.- Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Fidelidad por parte de los clientes.• Amplía cartera de proveedores.• Experiencia en el manejo logístico.• Siempre le brinda la mayor atención al cliente.	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Alta demanda en el mercado del turismo empresarial.• Apoyo del sector turismo por parte del gobierno.• Gran cantidad de escenarios naturales en el país.• La existencia de una red de comunicaciones muy amplia.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Alta rotación de personal.• Falta de capacitación a los colaboradores.• Falta de comunicación director-colaboradores.• Resistencia a delegar responsabilidades.• Se desestima el valor del capital humano.	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Mayores requerimientos en el mercado laboral.• Disminución de ingresos a causa de la crisis económica mundial.• Incremento de los desastres naturales por el calentamiento global.• Aumento de la inseguridad social en el último año.



1.9.- Portafolio de Productos





CAPITULO II

2.- MARCO TEÓRICO

2.1.- Estilos o tipos de liderazgo que existen

Según Reyes Gutiérrez y Santos J. A, identifican tres tipos de líderes: líder autócrata o dictador, líder participativo o moderado democrático y líder liberal o indiferente.

2.1.1 -Líder Autócrata o dictador:

La decisión se centraliza en el líder.

Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.

Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes

Siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

La respuesta pedida a los subalternos son la obediencia y adhesión a sus decisiones.

El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

2.1.2 -Líder Participativo o moderado democrático:

Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.

No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les conciernen.

Para lograr la eficacia, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

2.1.3 -Líder liberal o indiferente:

Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones

Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final.



2.2.- Características generales de un líder

Liderar es un “arte”

Liderar es un arte y no basta con tanto para ejercerlo, con el instinto que más o menos poseamos para ello, hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. (EL LÍDER SE HACE) .	
LIDERAR NO ES	LIDERAR ES
Simplemente, dar órdenes , aunque se den con mucha energía y con ademanos autoritarios .	Educar: Lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo.
Hacer un promedio de las intenciones de los subordinados	Instruir: Enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesitan para cumplir sus misiones.
Doblegar voluntades	Conducir: Guiar y dirigir a los subordinados de forma, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.



ASPECTOS DEL LIDERAZGO

JEFE IDEAL	JEFE AUTORITARIO
Guía a sus hombres	Los arrea.
Obtiene obediencia voluntario	La obtiene imponiendo su autoridad
Inspira confianza y despierta entusiasmo	Inspira temor o inquietud
Dice "NOSOTROS"	Dice "YO"
Llega antes de la hora señalada	Dice: "preséntese a tiempo"
Señala la infracción	Señala la pena para la infracción
Enseña cómo hacer	"Sabe" cómo se hace
Hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo.	Hace penoso el trabajo
Dice vamos	Dice "Ve tu."
Piensa en los hombres y en el objetivo	Se preocupa sólo por el objetivo.



CONQUISTA DE VOLUNTADES

Ud. puede comprar:	Ud. no puede comprar:
- El tiempo de un hombre	- Entusiasmo
- Su presencia física en determinado lugar	- Lealtad
- Su actividad muscular.	- Iniciativa
	- Entrega de corazón, de espíritu, de alma
	Estas virtudes tiene Ud. Que CONQUISTARLAS.

PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

Manténgase constante y sinceramente interesado por lograr el bienestar de sus subordinados . Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias.	Cuando la indisciplina invade un departamento y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria, algo no marcha bien en dicho departamento: CORRIJA TALES ERRORES
Trate de conocer siempre que es lo que piensa el subordinado . Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por que de sus actos	No reprenda en presencia de otros , excepto cuando la falta haya sido pública. Nunca reprenda a nadie si Ud. está irritado . Podría excederse en sus palabras.
Después de efectuar una reprensión, el jefe debe mantener su conducta habitual hacia el subordinado.	El ejemplo y la buena voluntad , tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina.



CUALIDADES DE UN LÍDER	CONOZCA A SUS SUBORDINADOS
Conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa.	QUÉ CONOCE UD. DE CADA SUBORDINADO? Nombre completo - Apodo por el que cariñosamente se le trata, si lo tiene - Edad - Lugar de nacimiento - Estado civil - Número de hijos y datos sobre ellos - Tiempo de servicio - Aficiones e intereses.
Usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente como deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen.	DIGA DE ENTRE SUS SUBORDINADOS QUIEN ES: El más instruido - El más entusiasta - El más inteligente - El más alegre - El más querido por los demás - El de más confianza - El de mayor edad - El que más coopera - El que trabaja con más rapidez - El que tiene más deseos de superación - El que tiene más prestigio - El que tiene mejores posibilidades para ser recompensado - El que lleva más tiempo en la empresa - El que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.
Da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas.	
No repite sus órdenes por sistema , por revelar flaqueza y falta de seguridad.	APRENDA: A conocer el carácter de sus subordinados. A distinguir entre el fuerte y el débil. A conocer la persona que responde: a la razón, a la fuerza y al afecto.
No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido.	
Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente.	
Aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo.	
Cuando reprende corrige la falta respetando a la persona.	
Demuestra un interés personal por cada uno , es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades.	Trátelos de acuerdo con este conocimiento y habrá logrado la eficacia y alegría de sus subordinados
No culpa a otros. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario.	
Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar.	
No tiene prejuicios y está siempre predispueto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista.	



**CONOCER, COMPRENDER Y GUIAR A SUS SUBORDINADOS ES DEBER DE
TODO LÍDER**

UNA ORDEN NO TIENE VALOR SI NO SE VIGILA SU CUMPLIMIENTO.

**SIEMPRE QUE UNA ORDEN PUEDA SER MAL INTERPRETADA PUEDE ESTAR
SEGURO DE QUE SERÁ MAL EJECUTADA**

2.3.- El modelo SCORES de las organizaciones de alto desempeño.

Como resultado de su investigación, los doctores Carew, Kandarian, Parisi-Carew y Stoner crearon el modelo SCORES de las Organizaciones de alto desempeño. SCORES palabra que significa “anotación” es una sigla formada por las letras iniciales de los seis elementos que son evidentes en toda organización de alto desempeño. Una organización de alto desempeño marca tantos (hacer SCORES) de manera sistemática, es decir cumple su objetivo, por cuanto demuestra fortalezas en cada uno de esos seis elementos:

S=Información compartida y comunicación abierta.

En las Organizaciones de alto desempeño, la información necesaria para tomar decisiones bien fundadas está a disposición de las personas y se comunica abiertamente. Compartir la información y facilitar la comunicación abierta genera confianza y anima a las personas a actuar como propietarias de la organización. Información es poder. Cuanto más fácil sea el acceso a la información las personas se sentirán con más poder y más capaces de tomar decisiones solidas, alienadas con las metas y los valores de la organización.

C=Visión convincente.

Una visión convincente es el sello distintivo de una organización de alto desempeño. Cuando todos apoyan dicha visión organizacional que incluye un propósito, una imagen de futuro y de ciertos valores, esta crea una cultura liberada y altamente concentrada que orienta a los resultados empresariales deseados. En tales organizaciones la visión infunde energías e incita a las personas que a su vez se dedican a ella.

O=Aprendizaje continuo.

Las organizaciones de alto desempeño se concentran de manera constante en mejoras sus capacidades mediante sistemas de aprendizaje, la creación de capital de conocimiento y la transferencia de lo aprendido a toda la organización. El aprendizaje organizacional es distinto al individual. Las organizaciones de alto desempeño los llevan ambos a cabo.

R=Concentración incesante en los resultados de los clientes.

Sin importar en que sector se encuentren, las organizaciones de alto desempeño entienden quiénes son sus clientes y miden sus resultados en concordancia. Producen resultados sobresalientes, parcialmente por que tienen un enfoque casi obsesivo en los resultados.



E=Sistemas y estructuras que infunden energía.

En las organizaciones de alto desempeño, los sistemas, las estructuras los procesos y las prácticas están alienados en apoyo de la visión la dirección estratégica y las metas de la organización. Esto facilita a los colaboradores cumplir con su trabajo. Los sistemas y las estructuras que infunden energía proporcionan la plataforma para una respuesta rápida a los obstáculos y las oportunidades.

S=Poder compartido y alta participación.

En las organizaciones de alto desempeño, el poder y la toma de decisiones se comparten y están distribuidos en toda la organización, no se guardan en la cima de la jerarquía. La participación la colaboración y el trabajo en equipo constituyen la forma de vida. Cuando las personas se sienten valoradas y respetadas por sus contribuciones, se les permite tomar decisiones que producen impacto sobre sus vidas y tienen acceso a información para la toma de decisiones pueden actuar y en efecto actúan como valiosos contribuyentes al propósito y la visión de la organización.

2.4.- Disciplinas de una organización inteligente

1. **Dominio Personal:** la gente con alto dominio personal alcanza las metas que se propone.
2. **Modelos Mentales:** Donde la gente manifieste sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, alentado la adopción de ideas nuevas y originales.
3. **Construcción de una visión compartida:** Es algo que surge del interés común y con lo que toda organización esta comprometida. Debe de reflejar las visiones personales de los individuos.
4. **Aprendizaje en equipo:** Es el proceso de alinear las acciones y las capacidades de una organización en una sola dirección. Cuando esto ocurre, las ideas son traducidas y la organización progresa rápidamente.
5. **Pensamiento Sistemático:** Es la habilidad de encontrar patrones de cambio y de entender cómo las partes afectan al todo. Esta disciplina es muy importante ya que impacta la efectividad de las restantes. Además, provee el marco alrededor del cual se construyen organizaciones inteligentes.

Resulta tentador para los líderes intentar transformar sus empresas acabando con lo anterior y empezando de nuevo, pero es más eficaz alentar los cambios que ya se están produciendo; Funciona mejor con un diagnóstico pormenorizado de sus puntos débiles y fuertes, pues esto contribuirá y evitara consecuencias negativas que puede ocasionar la costosa pérdida de energía, talento, tiempo, y recursos. **Las empresas no pueden convertirse de la noche a la mañana en algo completamente distinto.**



Deben convertir plataformas existentes en trampolines desde los que dar el gran salto, más rápidamente, incluso, tal vez, a nuevas plataformas. Y deben fomentar la experimentación constante contando con los innovadores internos y los líderes del cambio para ayudar a anticipar las posibilidades del futuro antes que se haga obligatorio un cambio radical.

3.- Capacitación

3.1.- El planeamiento de puestos

El diseño del organigrama es triangular porque en cada escalón hay menos puestos que en el inferior y si recurrimos a otra figura geométrica para representar a la empresa, veremos que cada nivel superior necesita ser soportado por diferentes responsabilidades que lo sustenten.

El planeamiento tiene que asegurar que en cada nivel y además del apoyo puramente operacional, se prepare un futuro reemplazante. La presentación de este planeamiento adopta el mismo diseño del organigrama pero, además del encadenamiento visual de los puestos, se debe indicar el nombre de quien lo ocupa, cuál es la remuneración que percibe, su antigüedad en el cargo y en la empresa, sus dos últimas calificaciones de desempeño y si la tiene alguna aptitud no relacionada con las necesarias para su función específica.

Si se relaciona regularmente con puestos dependientes de distinto supervisor, si es el primero por donde se entra en la profesión o especialidad, dato necesario para el reclutamiento y si ocupa un lugar intermedio en la cadena jerárquica, de donde proviene y a cuál puede ser promovido. Como se puede ver este es el punto donde se cruzan todas las informaciones que habilitan a AP para cumplir su función asesora esencial para optimizar el recurso al que llamamos la Gente.

3.1.1.- El reclutamiento

Una debería ser la fuente principal de reclutamiento, la que provea de candidatos tomados del propio personal en actividad pero no siempre es posible hacer uso de ese recurso sea porque es una nueva posición no prevista en los planes, porque todos están en el lugar adecuado o por una dimisión, renuncia, muerte o cualquier otra causa imprevisible.

Si se presentan varias personas como posibles candidatos que parecen llenar las condiciones descritas respecto de los dos puntos principales, responsabilidades y cualificaciones, el reclutamiento consiste en seleccionar a la persona que más se acerque a esas pautas. Sin embargo sería ilusorio pretender encontrar a quien las satisfaga todas y plenamente, ya que cada empresa tiene sus características propias y aún si una persona reúne las cualificaciones profesionales, necesita adaptarse a las peculiaridades de su nuevo empleador.

Para asegurar la continuidad en el flujo de las operaciones sin altibajos en la eficiencia de los servicios, es conveniente tener un reemplazante disponible para una vacante en perspectiva o una inesperada. La previsión puede demandar un candidato y hasta dos para los cargos más altos pero los escogidos deben ignorar esa condición ya que de otra manera perderían el interés por la posición que ocupan sin que ni siquiera se haya vislumbrado la necesidad de cubrir una vacante.



3.1.2.- La evaluación del desempeño

Esta herramienta puede dar más resultados de los que surgen de una primera lectura y pasa de ser una especie de sentencia que da premios y castigos, a transformarse en un elemento imprescindible para la buena marcha de la propia empresa. Antes de entrar en los detalles de su campo de acción es conveniente referirse a la oportunidad o mejor dicho, a las oportunidades en las que se debe conversar con el empleado.

3.1.3.- El plan de carrera

Esta es la síntesis de todas las acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa. Si las mejoras no son conocidas por los colaboradores, hace perder el interés por lo que se tiene en mano perjudicando el desempeño y si no se cumple por cualquier razón ajena al propio empleado, lo desilusiona y le daña la moral.

Anticipar las necesidades de reclutamiento, organizar los programas de capacitación e influir en las remuneraciones son puntos clave para contribuir al interés de los colaboradores por superarse dentro de la organización.

3.1.4.- Capacitación

Programar actividades que eleven el nivel de conocimientos de la fuerza de trabajo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. También hay que agregar el fenómeno llamado "explosión del conocimiento".

3.2.- Beneficios de la capacitación de los empleados.

3.2.1.- Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crear mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.



3.2.2.- Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

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

3.2.3.- Beneficios en relaciones humanas, internas, externas y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Confirmando lo expresado en la propuesta inicial y simplificando los conceptos para su mejor comprensión, diremos que la relación entre los factores, sus definiciones y los responsables de las vías de acción es la siguiente:

3.3.- Motivadores

Logro es completar exitosamente un trabajo o solucionar un problema, reivindicándolo para sí y ver los resultados.

La acción es de AP a través de las responsabilidades

Reconocimiento es un acto en el que alguien demuestra haber notado el logro, ponderando o culpando.

La acción es AP a través del desempeño y de las remuneraciones

Contenido del trabajo y en especial si no comparte las tareas con otro.

La acción es de AP a través de las responsabilidades

Progreso es el cambio de status o de posición en la empresa

La acción es de AP a través de la carrera



3.4.- Desmotivadores

Supervisión son las habilidades de los supervisores para delegar, enseñar y mantener armónico un grupo.

La acción es de AP al reclutar y al evaluar el desempeño

Políticas son los principios que rigen a la empresa y el tacto para conducir una empresa.

La acción es de la Gerencia al tiempo de organizar la empresa.

Sueldo discordancia con las políticas de remuneraciones

La acción de la Gerencia al definir sus políticas

Relaciones interpersonales con superiores e iguales con motivo del trabajo

La acción es de AP y de la supervisión.

Condiciones del trabajo equipamiento, confort e higiene.

La acción es de AP y de Gerencia.

Suele llamar la atención que el sueldo no esté entre los factores motivadores y si en los desmotivadores pero la explicación está en que, si el sueldo ofrecido no responde a los valores del mercado, normalmente el puesto no es aceptado pero, si en el curso de la relación laboral pierde ese valor y causa malestar.

4.- Motivación y Plan de vida y carrera

4.1.- Planear

Para dar el primer pasó.

I. los fundadores deben consignar el objetivo a lograr ya que éste va a influir predominantemente durante todo el tiempo que exista la empresa, éste debe ser:

Concreto. Sin que lleve a dudas de interpretación, pero no tan específico que, para poder adaptarse a las evoluciones del mercado, tenga que ser modificado.

Mensurable. Para saber si se lo ha logrado o para medir el progreso hacia él.

Desafiante para que estimule a ser obtenido.

Posible, para no generar desánimo si se presenta inalcanzable

Adecuado a los recursos disponibles.

II. Determinar cuales son los recursos que harán viable la existencia de la empresa.

Se analizarán sólo los tres que parecen ser los únicos comunes a todas las empresas: el dinero, el tiempo y la gente. Por su diferente naturaleza, responden también de manera



diferente a la escasez, el reemplazo y al acopio, y así se puede decir esquemáticamente que:

El dinero inicial debe ser suficiente para comenzar las actividades y sostener la empresa hasta que ella logre un lugar en el mercado. Puede ser invertido por los fundadores; obtenido del mercado de capitales si la empresa es promisorio o puede ser reemplazado por el crédito. Puede ser acopiado para emergencias financieras o para aumentar la inversión.

El tiempo es rígido, no se detiene, si se agota es irremplazable y no puede ser acumulado. Es común a todos los que compiten y de su buen aprovechamiento depende el éxito. La gente es escasa, porque no es fácil encontrar la que responda a las expectativas de capacidad y eficiencia. Es irremplazable, ya que no todo puede ser hecho por "máquinas". Su "acopio" demanda una cuidadosa política de administración del personal.

4.2.- Organizar

Se propone entonces partir de la base agrupando las tareas por su naturaleza y creando la menor cantidad de niveles jerárquicos que aseguren la eficacia de los responsables de dirigir. Por ese camino se llegará a la cima sin que dos personas hagan la misma cosa, sin que ninguna cosa quede sin ser hecha y sin que se vaya a hacer alguna otra, extraña a las necesidades de la organización.

Permite también evaluar otras posibilidades tales como crear sectores autónomos y paralelos, especializados para dar servicio a toda la organización o encomendar a terceros aquellos cuya reducida carga de trabajo aconseje obtenerlos de fuentes externas. Se escribirán las políticas que concisamente, sintetizan el pensamiento rector de la empresa y si fuera necesario, se escribirán las pautas que orienten a los llamados a lograrlo.

4.3.- Controlar

La empresa es un modelo sujeto a cambios permanentes y es por eso que se hace necesario estar siempre alerta, valiéndose de varias herramientas para mantener bajo control los efectos de esos cambios.

Existen dos planes de acción:

- Derrotero para acompañar el progreso de su marcha y
- 11+1 para seguir de cerca las operaciones de corto plazo de los distintos sectores de la empresa.

I. El derrotero controlará el progreso hacia las metas que se fijan para las distintas actividades de la empresa.

Se lo dividirá en tres sectores:

El primero al que llamaremos presupuesto, debe ser inalterable ya que compromete inversiones y programas de acción válidos para un tiempo "actual" determinado y que, de no cumplirse, crearía confusión, desorden, desconfianza y malgasto de dinero. Cubre el tiempo



que se inicia con el momento en el que el plan es puesto en movimiento y dura el lapso que la experiencia estime.

El segundo que lo sucede y al que llamaremos inmediatos, tiene los mismos objetivos pero, al estar aún dentro de lo esperado y, a diferencia del presupuesto, puede ser modificado.

El tercero o mediato, que cubrirá plazos más extensos que el anterior, es una previsión que compromete el futuro en cuanto se mantenga la validez del objetivo original, razón por la que habrá que observar que éste no haya mudado con el transcurso del tiempo para no arribar a donde no se espera llegar.

II. El 1 + 11. Otro instrumento útil para distintas áreas dentro de la empresa consiste en fijar un tiempo bajo control (doce meses por ejemplo, no necesariamente un año calendario) y dividirlo en tantas unidades cuantas integren ese tiempo a las que llamaremos 1+11 y sucesivamente, 2+10, 3+9, etc.

Si se tratara de un plan de producción, en cada unidad se consignará la cantidad a producir para que al llegar al final del período escogido (12 en el ejemplo), se cuente con el total esperado.

Si al fin del primer período o en cualquiera de los siguientes, lo efectivamente producido coincidiera con lo presupuestado, se pasará al siguiente unidad 2+10 y así siguiendo. Si por el contrario la cantidad difiriera de la estimada (en más o en menos) y como esa diferencia influirá sobre todos los períodos por venir, se debe iniciar una nueva serie de 1+11 en la que todo lo previsto tendrá que ser reajustados.

Estas variaciones sobre lo estimado pueden poner en duda la validez del objetivo final y alertar sobre la conveniencia de revisarlo, fijando uno nuevo en lugar de forzar la marcha hacia el original que dejó de tener validez.

También puede demostrar defectos de previsión, eficiencia, capacidad operativa, conocimiento del mercado, planeamiento financiero etc. Como se ve el control tiene una importancia equivalente a la del plan y la organización con la diferencia a su favor de que le permite un margen de error porque si fuera rígido, los cambios podrían ser más perjudiciales aún que los meros reajustes. Estas funciones son sucesivas e interactivas y a poco de iniciarse el primer ciclo, resulta difícil distinguir en cual de ellos se está.

4.4.-Inteligencia emocional

Una buena dosis de las competencias asociadas a cada uno de los cuatro dominios de la inteligencia emocional son indispensables en la constitución del líder. Richard Boyatzis, uno de los más prestigiosos expertos en el tema, las enlista.

La inteligencia emocional no es innata. Es cierto que se puede tener cierta predisposición a demostrar alguna de estas capacidades pero, sin duda, las fortalezas del liderazgo resonante se adquieren. Ningún líder, no importa cuán sobresaliente, es fuerte en todas las competencias que integran las cuatro áreas o "dominios" fundamentales de la inteligencia emocional: conciencia de uno mismo, autocontrol, conciencia social y destreza social.



4.4.1.- Conciencia de uno mismo

- Entender las propias emociones; usar el "instinto" para tomar decisiones.
- Asumir tanto las fortalezas como las limitaciones propias.
- Tener confianza en la capacidad y el valor propios.

4.4.2.- Autocontrol

- Mantener los impulsos y las emociones disruptivas bajo control.
- Ser transparente, honesto, íntegro y confiable.
- Ser flexible y tener capacidad de adaptación.
- Sentir el impulso de mejorar los estándares personales de excelencia.
- Tener iniciativa, estar dispuesto a actuar y aprovechar las oportunidades.
- Ser optimista.

4.4.3.- Conciencia social

- Saber percibir las emociones de los demás, entender su punto de vista, demostrar un interés "activo".
- Saber observar las tendencias, los flujos de decisión y la política con la óptica de la organización.
- Tener actitud de servicio; reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes, internos y externos.

4.4.4.- Destreza social

- Guiar y motivar con una visión clara y precisa.
- Manejar un amplio espectro de tácticas de persuasión para ejercer influencia en los demás.
- Guiar el desarrollo de las habilidades de los otros.
- Ser catalizador del cambio: tomar la iniciativa, gestionar y liderar en una nueva dirección.
- Gestionar conflictos y resolver los desacuerdos.
- Cultivar y mantener una red de relaciones.
- Saber trabajar en equipo; promover la formación y consolidación de los grupos

4.5.- Motivación humana

Poco antes de fallecer, durante una de sus últimas entrevistas, Anita Roddick, fundadora de The Body Shop, la famosa franquicia de productos de belleza, precisó: "Un empleador eficiente debe buscar personas equilibradas con prioridades que vayan más allá del trabajo. En lo personal, yo no contrato a gente que sea vea a sí misma con un alto grado de pretensión. A esos los mando con mi competencia, pues generalmente matan la chispa creativa que me gusta asociar con mi trabajo, pero que no necesariamente se nutre dentro de la oficina".

En síntesis, una persona requiere de un tiempo y espacio ajenos al entorno laboral para recargar baterías creativas y sentimentales. No importa cuánto nos guste nuestro trabajo, todos necesitamos desintoxicarnos de la oficina. La única manera de conseguir esto, obvio, es alejándose de ella.



Las empresas que cuentan con plantillas motivadas son también las que presentan mejores números en la cuenta de resultados. Las personas que tienen una alta motivación suelen rendir más en sus trabajos, aprovechan mejor el tiempo y alcanzan con mayor facilidad los objetivos marcados por la empresa. Esto supone un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio empleado.

La investigación sobre la motivación se centra básicamente en descubrir los porqués de la conducta humana. Antes de que la psicología apareciera como ciencia, los filósofos y teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a una persona a comportarse en una situación determinada de una manera y no de otra.

Algunas de las **teorías más conocidas sobre la motivación humana** se desarrollaron a mediados del siglo pasado pero sus efectos han llegado hasta la actualidad:

•**Maslow** publicó en 1954 el resultado de sus investigaciones. Su **teoría de la Pirámide** se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas necesitamos cubrir. Esta teoría se ha visto popularizada a raíz de la aparición de un anuncio publicitario de una conocida marca de carburantes.

•**McClelland** redujo a **tres** estas **necesidades**: necesidad de pertenencia o afiliación, necesidad de realización o logro y necesidad de poder o control.

•**Holland**, por su parte, catalogó **seis tipos de personalidad** (realista, intelectual, social, conformista, dominante y estética) y los relacionó con los intereses profesionales predominantes para cada tipo.

4.5.1.- Mucho más que dinero...

No negaremos lo evidente: el dinero es importante. Es lo que nos motiva a acudir cada día a nuestro lugar de trabajo. Con el salario cubrimos gran parte de las necesidades que Maslow recoge en la base de su pirámide: alimento, ropa, ocio, etc. Cuando recibimos por primera vez una compensación económica por el resultado de nuestro trabajo, es evidente que nuestra motivación alcanza niveles máximos. Entendemos esa bonificación como justa recompensa a nuestro trabajo bien hecho.

El peligro está en que, una vez que ese aumento dinerario se repite, pasa a considerarse como un derecho adquirido, como un plus a añadir en nuestra nómina, perdiendo así todo su poder para motivarnos. Es más, si un día dejamos de percibirlo, se consigue el efecto contrario: sentimos que nos privan de algo que ya nos pertenecía, creando el consiguiente malestar. No se trata de que deban desaparecer las compensaciones económicas. Pero no se pueden convertir en el único método empleado para motivar al personal.

4.5.2.- 10 formas no económicas de motivar:

1. Sea agradecido
2. Dedique tiempo a sus trabajadores
3. Proporcione feedback (retroalimentación, información del proceso)
4. Cuide el ambiente de trabajo
5. Proporcione información sobre la empresa
6. Involucre a los empleados



7. Fomente la autonomía
8. Establezca alianzas con cada trabajador
9. Celebre los éxitos
10. Utilice el desempeño para discriminar la tarea realizada.

4.6.- Equipos de trabajo prósperos

Es importante tener en cuenta que existen diferentes formas a considerar para la situación en la que su empresa se encuentre. Pero no olvide que cuantas más medidas sea capaz de poner en práctica, mayor será la motivación de su personal. La familiaridad con el equipo puede ayudar a todos a prosperar. Entre los retos de dirigir una pequeña empresa está el de encontrar buenos empleados y mantenerlos motivados para prosperar. Si lo consigue, también prosperará su empresa.

Pero no suponga que necesita manuales o seminarios para generar motivación. Como propietario o responsable de una pequeña empresa, tiene una ventaja que no la tienen organizaciones de mayor tamaño: Usted conoce a sus empleados. Lo más probable es que trabaje codo a codo con ellos habitualmente. Le habrán hablado de sus familias y amigos, conocerá sus antecedentes y sus ambiciones.

Se trata de información valiosa para un empleador que desea encontrar maneras eficaces de motivar a su equipo pero carece de los recursos para ofrecer generosos aumentos de sueldo o bonificaciones. Tenga en cuenta estas cuatro formas de convertir la información que ha deducido gracias a la familiaridad con sus empleados en una estrategia de motivación:

1. Garantizar un ambiente de trabajo positivo. Si tiene conocimiento de que hay conflictos internos o políticas de oficina que crean un ambiente de trabajo desagradable, usted es quien puede solucionarlo. El hecho de que haya escuchado, y haya actuado, será una señal de que se preocupa por crear un lugar positivo para el trabajo.

2. Fomentar el trabajo en equipo. Asegúrese de disponer de una declaración de objetivos y de que sus empleados comprenden el motivo por el que su función es importante para el éxito global de su empresa. En las conversaciones con los empleados, refuerce la noción de que la empresa es un equipo y de que cuando usted gana, también ganan ellos. Y después actúe en consecuencia. Incluso si se trata de un pequeño gesto como encargar comida para todos después de que se firme un contrato grande, asegúrese de que comparten los éxitos.

3. Ser creativo en las recompensas e incentivos. El dinero no es la única forma de motivar a los empleados para trabajar más duro o de un modo más inteligente. Tal vez tenga a una madre de familia joven que trabaja para usted que podría beneficiarse de un horario flexible o la posibilidad de trabajar desde casa un día a la semana. Tal vez su vendedor ha dedicado muchas jornadas largas para conseguir un contrato grande y desee más tiempo libre como bonificación. Si demuestra que desea ser flexible para satisfacer las necesidades de sus empleados, posiblemente descubra que sus empleados le recompensarán.

4. Proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Cuando los empleados están aburridos, por lo general lo demuestran. Usted lo advierte y también sus clientes. Cuando realice la entrevista de trabajo a sus empleados, dedique tiempo a preguntarles por sus áreas de interés. Tal vez a la nueva recepcionista que está asistiendo a cursos de redacción creativa por las tardes disfrutaría enormemente ayudando a desarrollar materiales



de mercadotecnia. Quizás el nuevo camarero que declaró que esperaba ser chef en el futuro podría realizar un turno en la cocina de vez en cuando y recibir formación mientras trabaja. Ofrecer a los empleados la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y fomentar nuevos intereses puede constituir una de las acciones más eficaces que puede llevar a cabo para motivarlos y también es bueno para la empresa.

4.7.- Establecimiento y supervisión de objetivos de rendimiento

Una vez determinadas las estrategias para motivar a los empleados, la siguiente tarea es decidir lo que desea motivar que hagan. Puede ser tan sencillo como sentarse y hablar de lo que espera que puedan conseguir y de lo que se puede hacer para ayudarles a alcanzar sus expectativas. Pero también es buena idea anotarlo para que ambas partes tengan un conocimiento claro de dichas expectativas.

Tenga presente que los empleados se pueden sentir intimidados con una expresión como "revisión de rendimiento", que se utiliza en muchas organizaciones grandes. Pero aún así, existen motivos válidos para sentarse con cada empleado una o dos veces al año para hablar específicamente de su trabajo. Es el momento de revisar los logros y establecer objetivos. Puede dividir la conversación en las siguientes áreas temáticas:

- **Metas y objetivos de rendimiento**
- **Desarrollo de habilidades y conocimientos**
- **Procesos y métodos**
- **Opiniones**

Utilice estas reuniones personales para poner en funcionamiento las estrategias de motivación. Por ejemplo, a continuación se indica un escenario posible:

Problema: Ha advertido que su responsable de atención al cliente, que también es la contable, en ocasiones parece irritable con los clientes. Aparentemente, el pago de facturas, la facturación y atender a los clientes al mismo tiempo puede ser muy estresante durante los períodos de mayor ocupación.

Solución: Supongamos que esta persona es la madre de familia joven mencionada anteriormente. Puede hablar en su revisión de rendimiento que desea convertir el servicio al cliente en la máxima prioridad y, para alcanzar ese objetivo, quiere dejarle que trabaje en casa en las tareas de contabilidad una tarde a la semana.

Evidentemente, cada empresa es distinta. Pero una cuestión que los propietarios o responsables de pequeñas empresas tienen en común es la capacidad de convertir las relaciones cercanas que tienen con los empleados en una ventaja de negocio que todos desean conseguir.

La gerencia de una empresa es la responsable de conducirla hacia la obtención del objetivo que ella persigue, sin que varíe la responsabilidad por el hecho de que ella sea propiedad de una persona o de accionistas o de su tamaño, pequeña, mediana o grande.



Su función es dirigir y sin extremar el significado de las palabras, se puede decir que los gerentes no deben trabajar, si entendemos por trabajar concentrar la atención y la acción en una tarea definida y concreta que forma parte de un todo y obedecer instrucciones.

4.8.- La Motivación en el trabajo

Es común que al hablar de motivación referida al trabajo se haga referencia a Maslow (Motivación y personalidad) creador de la pirámide de necesidades vitales y sociales, como si estas llevaran al ser humano a trabajar para satisfacerlas.

A la inversa, se podría decir que quien tiene satisfechas esas necesidades por otros medios, no tendría que sentir la necesidad de trabajar pero, como la misma pirámide lo dice, ella culmina con la auto realización o sea el desarrollo pleno de la personalidad y que es el punto de partida para la motivación que aquí nos interesa.

Es verdad como dice Maslow, que quién carece de **casa y comida, de seguridad, de sentido de pertenencia y de reconocimiento**, no puede llegar a la auto realización pero hay muchas personas que se reducen a atender esas necesidades y no tienen ambiciones que las lleven a trabajar bien, con miras al mejoramiento personal y es por eso que los responsables de "hacer que la gente trabaje" tienen que estar atentos para distinguir a unos de otros.

Hezberg (El trabajo y la naturaleza del hombre) comprobó con una encuesta, que se puede conseguir que las personas tengan una actitud animada frente al trabajo si se atiende a lo que la persona siente cuando trabaja, dando así un nuevo concepto sobre como estimular la motivación para mejorar los frutos del trabajo.

La encuesta original de Herzberg, confirmada con otras en distintas especialidades y niveles jerárquicos, puso de manifiesto las reacciones interiores que llevan a la persona a cumplir con el contenido de su trabajo, con esmero y sin necesidad de que su supervisor tenga que controlar lo que hace "mirando por encima del hombro" y las que lo afectan referidas al ambiente donde se trabaja cuando son deficientes. Para entender la esencia de su idea puede hacerse uso del gráfico que integra su exposición en el que se asientan las reacciones de aquellos a quienes se les preguntó qué recordaban de su pasada vida de trabajo.

4.9.- Administración del personal

La intención de este trabajo es mostrar cuales son las funciones que la Gerencia debe atender con el apoyo de la Administración de Personal (AP), responsable del capital humano de la empresa, y que tiendan a lograr su motivación.

Para poder obtener los resultados que se espera de la AP hay que describir separadamente las diferentes tareas confiadas a su atención para luego integrarlas en un sistema.



Así veremos respecto de los puestos:

- La descripción de las responsabilidades que definen cada puesto de trabajo y las cualificaciones necesarias que debe tener la persona que lo ocupe.
- Las remuneraciones

- El planeamiento de puestos y de las personas
- El reclutamiento
- La evaluación del desempeño
- El planeamiento de carrera de cada persona

En las empresas pequeñas se tiende a definir a los puestos a través de las tareas a realizar, con la consecuencia de no exigirle al empleado más capacidad que la necesaria para la mera ejecución, sin otro compromiso.

En nuestro caso y de acuerdo con la idea expresada al referirnos al organigrama, la base de la pirámide empresaria debe contener todas las actividades atinentes al logro del objetivo, expresadas a través de las responsabilidades confiadas a los puestos de trabajo.

La cantidad de plazas para cubrir cada puesto depende de la carga de trabajo a ser atendida, definir las responsabilidades contradiciendo el hábito de referirse a las tareas, merece un ejemplo como forma de aclaración.

Nada le impide a la gerencia conocer:

¿Cuál es el valor de los puestos en un mercado de trabajo?

¿Cuales son las condiciones que debe reunir el aspirante?

Así como tampoco debe sorprender que el postulante quiera saber cuales son las políticas de la empresa y cuales son las condiciones del trabajo y cuanto se le ofrece de remuneración.

Para averiguar cual es el valor de mercado de los puestos, las encuestas que se ofrecen son costosas y normalmente, cubren áreas más amplias que lo necesario para empresas pequeñas y medianas.

Uno mismo puede hacer una encuesta preguntando a cinco o seis empresas comparables, amigas y vecinas, cuanto pagan al puesto de ingreso, cuanto al más alto y si lo hubiere, a un puesto de responsabilidad intermedia, de la profesión o actividad que se investigue. Con esos datos se los ordena por valor en tres columnas, una para cada nivel jerárquico, y sin interesar de cual empresa proviene, se excluyen los extremos y se promedian los medios.

Sobre un sistema de coordenadas en la que la ordenada contenga a partir de cero, valores en dinero y la abscisa, a partir del cero, la cantidad de niveles que haya en la empresa entre el puesto de ingreso y el del máximo responsable del sector

Las remuneraciones deben escalonarse de tal modo que a cada empleado se le pague un mínimo si reúne los requisitos de ingreso, luego según su desempeño, el valor de mercado y que se prevea una compensación máxima si no tiene potencial para progresar.



Esto es Una suma inicial que remunere los requisitos mínimos exigidos para el ingreso, hasta que se confirme su aptitud para el cargo y llegue al valor del mercado, esto es, llegar al grado máximo de ese puesto si no tiene potencial para ascender pero si buen desempeño o sea un incremento por exceder lo esperado en el cargo pero sin condiciones para un nivel jerárquico superior.

Con el mismo criterio, el cargo inmediato superior tendrá, como mínimo, el valor medio del inferior y así siguiendo.

Capítulo III

5. -Implementación de estrategias

5.1.- Reestructuración del Estilo de Liderazgo

Tomando como referencia la información contenida en el marco teórico y a los resultados del cuestionario que se aplico a quienes en algún momento formaron parte de la fuerza de trabajo se llego a la conclusión de que el director de PREVISA es un líder Autócrata o dictador. (Anexo 3) (Grafica 1)

5.1.1.- Sugerir el cambio o evolución a otro tipo de liderazgo que sea funcional

De acuerdo a las necesidades de la empresa y el problema principal de la rotación de la fuerza de trabajo es necesario un Líder Participativo o moderado demócrata.

5.1.2.-Ventajas que se obtienen al implementar el nuevo modelo de liderazgo:

Disminuir la rotación del personal del 80% al 40%.

Mejor ambiente de trabajo.

Mejor comunicación entre los colaboradores y el director de la empresa.

Mayor participación de los colaboradores aportando nuevas ideas para la mejora continúa de la empresa.

Fidelidad del personal hacia la empresa.

5.2 Plan de capacitación

Programar actividades que eleven el nivel de conocimientos de la fuerza de trabajo, para lo cual proponemos:

- Formato (historial de eventos). En este formato se hará un registro detallado de las principales actividades que se realicen en cada evento con el objetivo de que cada integrante de la empresa y las personas que se vayan incorporando a la empresa tengan conocimiento de los gustos, necesidades y preferencias de cada cliente. (Anexo 4)
- Cursos de paquetería básica (office e internet) con una duración de 30 horas por curso a lo largo de los primeros 6 meses. Se hará uso de una Grafica de Gantt para programar los periodos de capacitación a lo largo del primer semestre a partir de la fecha de ingreso. (Anexos 5), (Grafica 2), (Tabla 1).



5.3.- Plan de vida y carrera

5.3.1.- Descripción de puestos

La Descripción de los puestos que proponemos para el crecimiento del personal y por ende el de la empresa para el caso PREVISA, consta de siete niveles jerárquicos cada uno con su respectiva evaluación para medir el desempeño, nivel de aprendizaje y determinar si el colaborador es apto para ocupar un puesto de mayor jerarquía:

1.- Empleado piloto, Aprendiz. Etapa en la cual el colaborador deberá tomar dos semanas de capacitación, conociendo las funciones principales de la empresa, ayudando a realizar tareas sencillas que le permitan identificar la forma de efectuar los procesos en la empresa e informarle de cada uno de los niveles. Comenzara por leer y analizar los formatos de historial de eventos. ^(Anexo 9)

Evaluación: Cuestionar al colaborador acerca del ambiente laboral en general, tomando en cuenta su sentir dentro de la empresa, hará una presentación a sus compañeros de trabajo con ayuda de Power Point en forma básica de los datos y aspectos generales de la empresa como: misión, visión, valores herramientas de trabajo, etc. Para que tenga claro las actividades que debe desempeñar como parte del equipo de PREVISA.

El sueldo designado para este nivel jerárquico el sueldo será de \$4,000 mensuales, teniendo la oportunidad de recibir vales para 5 comidas gratis, siempre y cuando el colaborador haya alcanzado un puntaje igual o mayor a 85 puntos en sus evaluaciones.

2.- Asistente de eventos. Etapa en la cual ayuda a las Coordinadoras a realizar las diferentes actividades dentro de los eventos en el D.F., para generar una idea de los procedimientos de trabajo. ^(Anexo 9)

Evaluación: En este nivel se calificara: el dominio total del uso y llenado de los formatos, no haber tenido faltas y calificaciones superiores al 85% en los cuestionarios de satisfacción aplicados al cliente. Dicha evaluación se realizara a los tres meses de la fecha de ingreso. Como medida preventiva la Gerente general de grupos y convenciones le enviara a cada uno de los asistentes de eventos vía intranet un cuestionario que tenga como objetivo saber el nivel de conformidad de los mismos, y así tomar las medidas necesarias para evitar que abandonen el puesto. ^{(Anexo 6).}

El sueldo designado para este nivel jerárquico el sueldo será de \$4,000 mensuales más un bono de productividad de \$1,000 y teniendo la oportunidad de recibir vales para 5 comidas gratis, siempre y cuando el colaborador haya alcanzado un puntaje igual o mayor a 85 puntos en sus evaluaciones.

3.- Coordinadora de eventos Jr. Conocer detalladamente al cliente, dominar los términos utilizados en el ámbito hoteleros, ser capaz de auxiliar a la coordinadora Sr. en cuestiones como supervisar que el programa del evento sea llevado a cabo de la manera acordada en tiempo y forma. ^{(Anexo 7), (Anexo 9)}

Evaluación: Obtener calificaciones superiores al 90% en los cuestionarios de satisfacción del cliente revisados por la coordinadora de eventos Sr. anotando sus comentarios. Para



esta fecha el colaborador tendrá la oportunidad de sugerir incentivos que le gustaría recibir al cumplir sus metas a un año laboral. ^(Anexo 8)

El sueldo designado para este nivel jerárquico el sueldo será de \$6,000 mensuales más un bono de productividad de \$2,000 y teniendo la oportunidad de recibir vales para 5 comidas gratis, siempre y cuando el colaborador haya alcanzado un puntaje igual o mayor a 85 puntos en sus evaluaciones.

4.- Coordinadora de eventos Sr. Contar con las habilidades suficientes para llevar a cabo la organización de eventos, desde el contacto con los proveedores de servicios necesarios requeridos por el cliente, hasta el pago del servicio de cada uno de los antes mencionados. Hacer presupuestos para la empresa y presentaciones para los clientes. ^(Anexo 9)

Evaluación: Tener más de un año laboral en la empresa. Hacer una reunión en forma de convención anual donde se tomen en cuenta ideas nuevas y propuestas de trabajo, donde el Director general hará uso de su criterio para determinar si la coordinadora es apta para ocupar el puesto de Gerente de operaciones o en su defecto Gerente administrativo de grupos.

En dicha reunión el Director también analizara a cada uno de los colaboradores para premiar su desempeño con incentivos que previamente hayan sido propuestos por los mismos colaboradores; tomando en cuenta: asistencia a eventos, contacto con nuevos clientes, faltas y revisión de los cuestionarios de satisfacción.

El sueldo designado para este nivel jerárquico el sueldo será de \$7,000 mensuales más un bono de productividad de \$3,000 y teniendo la oportunidad de recibir vales para 5 comidas gratis, siempre y cuando el colaborador haya alcanzado un puntaje igual o mayor a 85 puntos en sus evaluaciones.

5.- Gerente de operaciones. Supervisa que la operación del evento se realice de la manera correcta, ocupándose de todos los aspectos en general y designar las actividades de los coordinadores asistentes a los eventos. ^(Anexo 9)

El sueldo designado para este nivel jerárquico el sueldo será de \$10,000 mensuales más un bono de productividad de \$5,000 y teniendo la oportunidad de recibir vales para 5 comidas gratis, siempre y cuando el colaborador haya alcanzado un puntaje igual o mayor a 85 puntos en sus evaluaciones.

6.-Gerente de administrativo. Se encarga de la planificación de todas las actividades necesarias para que la operación de los eventos se lleven a cabo con éxito, regula que las actividades se estén cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. ^(Anexo 9)

El sueldo designado para este nivel jerárquico el sueldo será de \$10,000 mensuales más un bono de productividad de \$5,000 y teniendo la oportunidad de recibir vales para 5 comidas gratis, siempre y cuando el colaborador haya alcanzado un puntaje igual o mayor a 85 puntos en sus evaluaciones.



7.-Gerente general de grupos y convenciones. Motivar y coordinar al gerente de operaciones y gerente administrativo a través de liderazgo y bases solidas de administración de empresas. ^(Anexo 9)

El sueldo designado para este nivel jerárquico el sueldo será de \$15,000 mensuales más un bono de productividad de \$5,000 y teniendo la oportunidad de recibir vales para 5 comidas gratis, siempre y cuando el colaborador haya alcanzado un puntaje igual o mayor a 85 puntos en sus evaluaciones.

Las entrevistas no deben ser un monólogo durante el cual el empleado se siente como bajo la lupa empuñada por un superior sino con la soltura de un dialogo entre iguales, por mucho que les cueste a ambos interlocutores.

La primera permite conocer al "nuevo" y saber cómo sienten la empresa ya que la ven por primera vez desde adentro. Lo ayuda a afirmarse desde los primeros pasos. Las de aniversario tienen la ventaja de no ser una en el montón. Cuando se califica a todos al fin del año la carga es tan pesada que al principio se piensa en cada uno y al final se hace por comparación con los otros "A es mejor que B".

Otra ventaja es que por ser sólo uno, se averigua la razón de las fallas y se pregunta qué necesidades de capacitación tiene el entrevistado. Las previas a las fechas específicas de temporada baja, recogen críticas y valoraciones influidas por las tensiones de un año de trabajo y las conclusiones a las que el director llegue no deben ser tomadas en cuenta a la espera de un periodo prolongado.

En el momento de ánimo distendido por causa de término de relación laboral, se le leen las manifestaciones que hizo al salir y se pregunta si las mantiene. La entrevista de salida, ya sin relación con la empresa puede proveer informaciones que nunca se hubieran hecho en otras circunstancias.



Lista de Tablas y Contenidos

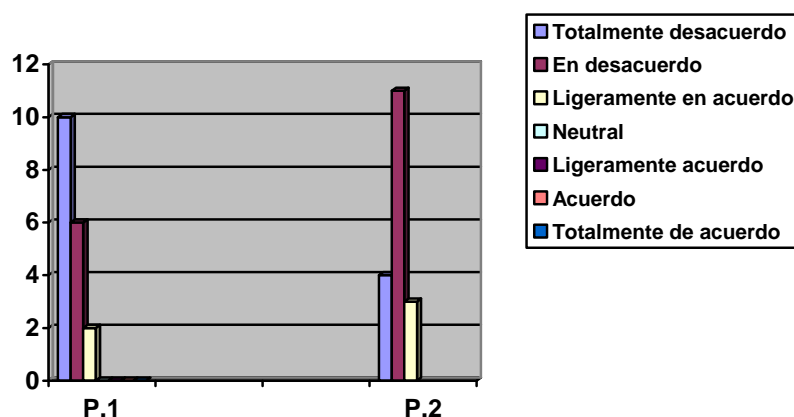
Graficas No. 1.- Resultados de la prueba de SCORES.

El cuestionario aplicado a las excolaboradoras arrojó como resultado lo siguiente:

1 Información compartida y comunicación abierta

Pregunta 1= 6 puntos Oportunidad de mejorar

Pregunta 2= 5 puntos Oportunidad e mejorar

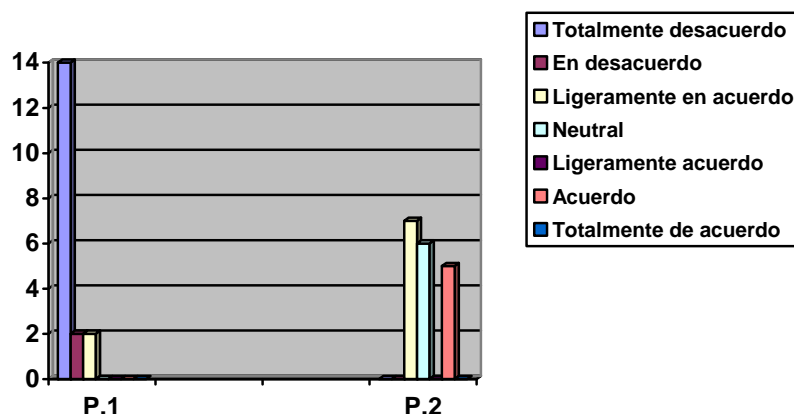


En este punto podemos observar que la empresa se encuentra en oportunidad de mejorar, en ambas preguntas.

2.- Visión convincente: Propósito y valores

Pregunta 1= 7 puntos oportunidad de mejorar

Pregunta 2= 13 alto desempeño



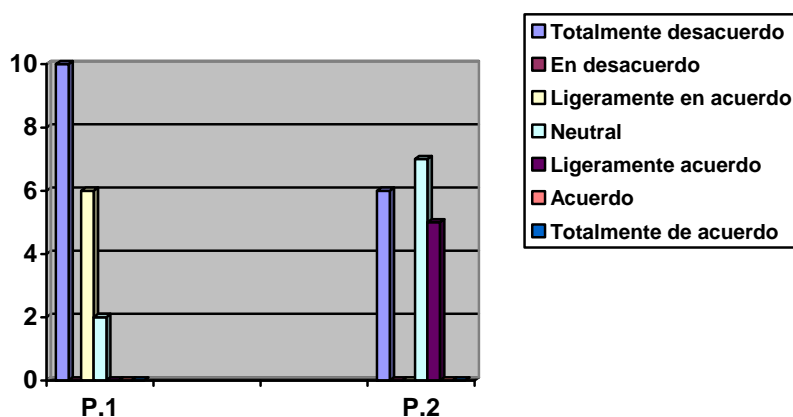
En este punto dedujimos en la primera pregunta que la empresa se encuentra en oportunidad de mejorar y para la pregunta dos sitúan a la empresa como de alto desempeño.



3.- Aprendizaje continuo

Pregunta 1= 8 oportunidad de mejorar

Pregunta 2= 8 oportunidad de mejorar

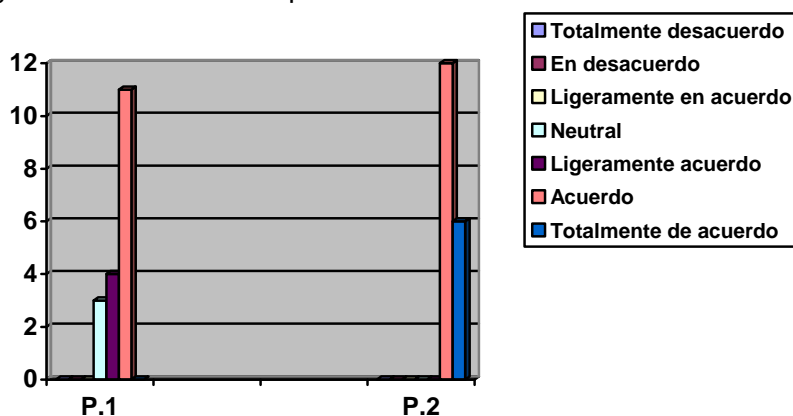


En este punto los resultados arrojados muestran a la empresa en oportunidad de mejorar en ambas preguntas.

4.- Concentración incesante en los resultados con los clientes.

Pregunta 1= 14 alto desempeño

Pregunta 2 =13 alto desempeño



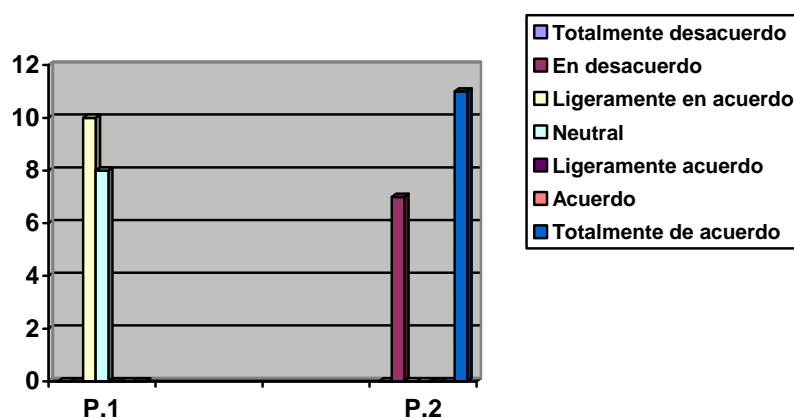
En este punto los resultados arrojados muestran que la empresa es de alto desempeño, en ambas preguntas.



5.- Sistemas y estructuras que infunden energía.

Pregunta 1= 7 oportunidad de mejorar

Pregunta 2 = 3 oportunidad de mejorar

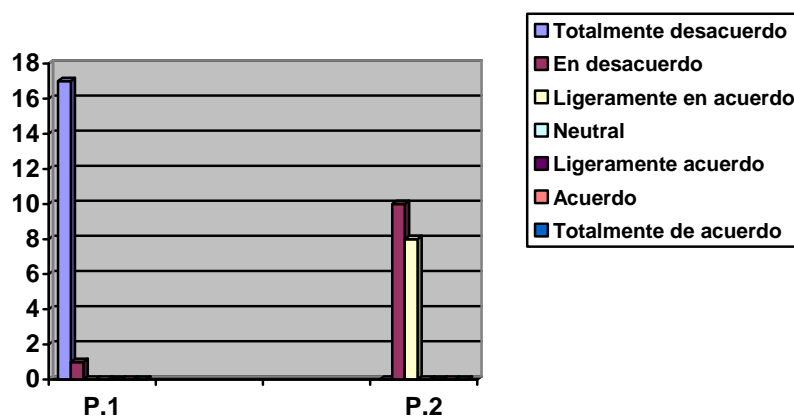


En este punto muestran a la empresa en oportunidad de mejorar para ambas preguntas.

6.- Poder compartido y alta participación.

Pregunta 1= 3 oportunidad de mejorar

Pregunta 2 = 5 oportunidad de mejorar



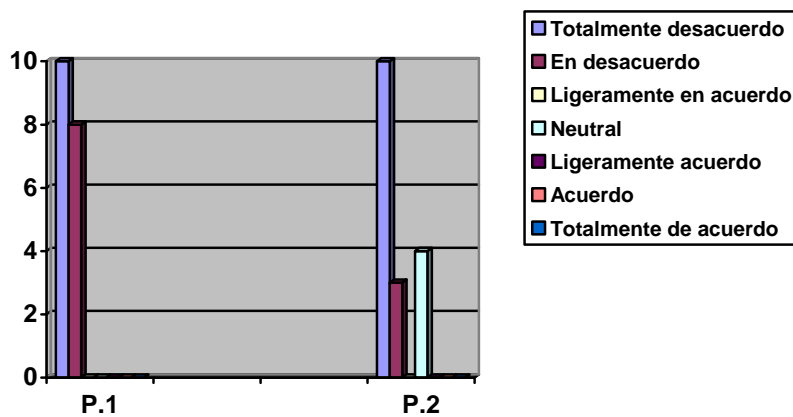
En este punto los resultados arrojados muestran a la empresa en oportunidad de mejorar en ambas preguntas.



7.- Liderazgo

Pregunta 1 = 3 oportunidad de mejorar

Pregunta 2 = 7 oportunidad de mejorar



En este punto los resultados arrojados muestran a la empresa en oportunidad de mejorar en ambas preguntas.

Sumando la puntuación de cada elemento se establece qué tan fuerte es la organización en dicho elemento. Es posible obtener un total de 14 puntos por cada uno de los elementos.

12-14 puntos = Alto desempeño

9-11 puntos = Promedio

8 puntos o menos = Oportunidad de mejorar



Grafica No. 2.- Grafica de Gantt para la calendarización de los cursos.

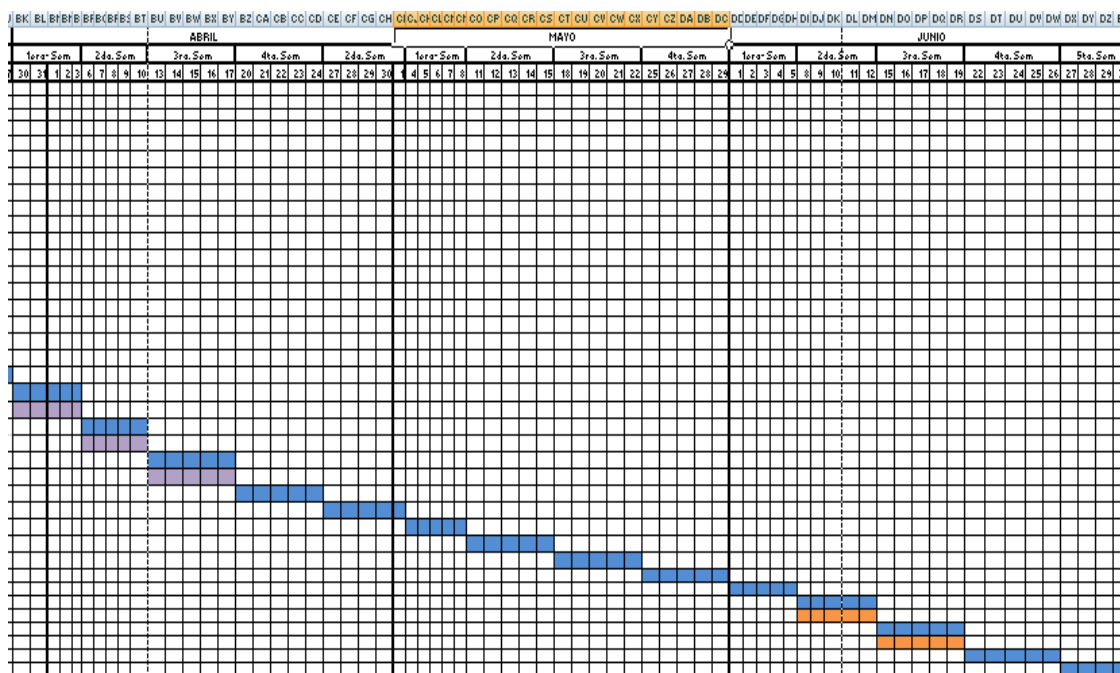
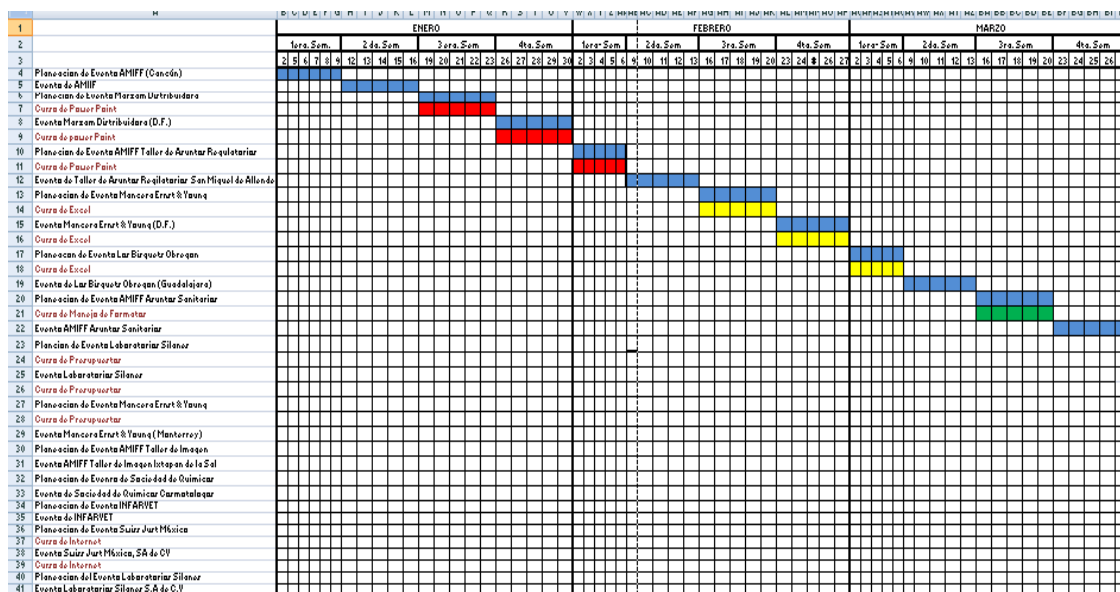









Tabla No. 1.- Presupuesto de Capacitación.

PRESUPUESTO DE CAPACITACION (PAQUETERIA BASICA OFFICE-INTERNET)						
CONCEPTO		NUMERO DE PAX	IMPORTE	SUBTOTAL	I.V.A	TOTAL
CURSO DE POWER POINT (30 hrs.)		4	\$ 600.00	\$ 2,400.00	\$ 360.00	\$ 2,760.00
CURSO DE EXCEL (30 hrs.)		4	\$ 600.00	\$ 2,400.00	\$ 360.00	\$ 2,760.00
CURSO DE MANEJO Y LLENADO DE FORMATOS EXCEL		4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CURSO DE ELABORACION DE PRESUPUESTOS (30 hrs.)		4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CURSO DE INTERNET (30 hrs.)		4	\$ 500.00	\$ 2,000.00	\$ 300.00	\$ 2,300.00
					\$ 660.00	\$ 5,060.00



ANEXOS

1.- Clasificación del tamaño de la empresa por número de empleados y ventas. Por su Tamaño

Existen varios elementos que permiten clasificar a la empresa de acuerdo a su tamaño, entre éstos destacan:

- ▶ Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.
- ▶ Volumen de ventas anuales.
- ▶ Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional o internacional.

En el caso mexicano la definición de empresas de acuerdo con su tamaño es:

- ▶ **Microempresas**
Empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.
- ▶ **Pequeñas empresas**
Empresa que ocupa de 16 hasta 100 personas y realiza ventas hasta de mil millones de pesos al año.
- ▶ **Mediana empresa**
Empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta de 2000 millones de pesos al año.
- ▶ **Gran empresa**
Empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales.

Algunas características generales que comparten las microempresas son:

- ▶ Su organización es de tipo familiar.
- ▶ El Dueño es quien proporciona el capital.
- ▶ Es dirigida y organizada por el propio dueño.
- ▶ Generalmente su administración es empírica.
- ▶ El mercado que domina y abastece es pequeño ya sea local o cuando mucho regional.
- ▶ Su producción no es muy maquinada.
- ▶ Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño.
- ▶ Para el pago de impuestos son considerados como causantes menores



2.- Justificación de la propuesta de Visión.

Con la participación de 1,495 micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas al turismo a nivel nacional, la SECTUR, otorgó en el periodo de septiembre de 2007 a junio de 2008, un total de 1,458 Distintivos "H", de los cuales 519 fueron distintivos nuevos y 939 se renovaron en todo el país.

En el 2008 se estima que el valor del mercado de las empresas dedicadas al turismo es de 601.7 millones de pesos.

PREVISA con \$ 2,500,000.00 facturados en el ultimo año tiene una Participación en el Mercado del 0.4154%





3.- Cuestionario de SCORES para la evaluación del tipo de Liderazgo.

Este cuestionario tiene como objetivo obtener las opiniones de colaboradores y excolaboradores de PREVISA.

En escala de 1 a 7 califique cada uno de los siguientes aspectos.

1=Totalmente en desacuerdo

2=En desacuerdo

3=Ligeramente en acuerdo

4=Neutral

5=Ligeramente de acuerdo

6=De acuerdo

7=Totalmente de Acuerdo

1- Información compartida y comunicación abierta

1-¿Tienen los colaboradores fácil acceso a la información que necesitan para llevar a cabo su trabajo con eficacia?

2-¿Los planes y las decisiones se comunican de modo que se entienden con claridad?

2-Visión convincente: Propósito y valores

1-¿El liderazgo de su organización esta alienado en torno a una visión y unos valores compartidos?

2-¿Las personas de su organización sienten pasión frente al propósito y los valores compartidos?

3-Aprendizaje continuo

1-¿Las personas de su organización reciben apoyo activo para el desarrollo de nuevas habilidades y competencias?

2-¿Su Organización incorpora de manera continua los nuevos aprendizajes en los modos normales de llevar a cabo los negocios?

4-Concentración incesante en los resultados con los clientes.

1-¿Todos los colaboradores de su organización mantienen los más altos niveles de calidad y servicio?

2-¿Todos los procesos de trabajo están diseñados para facilitar a los clientes hacer negocios con su firma?



5-Sistemas y estructuras que infunden energía.

1-¿Los sistemas, las estructuras y las prácticas formales e informales están integrados y alienados?

2-¿Los sistemas, las estructuras y las prácticas formales e informales facilitan a los colaboradores de su organización llevar a cabo su trabajo?

6-Poder compartido y alta participación.

1-¿Tienen sus colaboradores la oportunidad de influir sobre las decisiones que los afectan?

2-¿Se utilizan los equipos como vehículo para cumplir con el trabajo e influir sobre las decisiones?

7-Liderazgo

1-¿El líder de tu empresa, piensa en servir o ser servido?

2-¿Los líderes eliminan los obstáculos para ayudar a los colaboradores a concentrarse en su trabajo y en sus clientes?



5. Descripción de cursos de paquetería básica



Curso de Excel: En este curso aprenderá a manejar formulas avanzadas y objetos visuales para procesar y analizar datos dinámicos y con múltiples variables y facilitar la toma de decisiones, dentro del curso se tomara énfasis en los siguientes temas:

- Resolución y análisis de tareas avanzadas.
- Funciones lógicas.
- Formato condicional con formulas.
- Funciones de Aritméticas Condicionales
- Funciones y variables tipo fecha y tiempo.
- Administración Dinámica de datos



Curso de Power point: En este curso los empleados aprenderán a realizar las transparencias que se utilizan en las presentaciones, el objetivo de este curso es aprender paso a paso las funciones principales para la realización de presentaciones efectivas. Parte de un enfoque eminentemente práctico y se centra en obtener las diapositivas deseadas de modo fácil y rápido.



Curso de presupuestos: En este curso los empleados aprenderán de una forma rápida y sencilla a elaborar presupuestos para presentar al cliente, y para llevar el control de los gastos reales para una buena toma de decisiones.

Proyecciones macroeconómicas 2008

	2007	2008	2009	2010	
Crecimiento	PIB (en US\$)	21.0	18.8	18.0	17.8
	PIB (en millones de dólares)	202.1	188.4	181.0	180.8
Prestación	PIB (en millones de dólares)	11.9	14.0	14.8	14.9
	PIB (en millones de dólares)	14.0	14.0	14.0	14.0
Inflación	PIB (en millones de dólares)	14.0	14.0	14.0	14.0
	PIB (en millones de dólares)	14.0	14.0	14.0	14.0
Financiamiento	PIB (en millones de dólares)	14.0	14.0	14.0	14.0
	PIB (en millones de dólares)	14.0	14.0	14.0	14.0

Curso de formatos: En este curso los empleados aprenderán a dar una buena presentación a la información que necesitan utilizar en el desarrollo de su trabajo.



Curso de Internet: En este curso aprenderán a navegar por Internet, Conocer los mejores buscadores de la red y aprenderá a utilizarlos Navegadores, Correo, Chat, Compras, Virus.



6.- Evaluación para medir el nivel de conformidad del personal en PREVISA.

Con base a esta escala contesta las siguientes preguntas.

- a) Excelente= 4 puntos
- b) Bien=3 puntos
- c) Regular =2 puntos
- d) Mal=1 punto

1-¿Cómo te sientes laborando en PREVISA?

- a) Excelente b) Bien c) Regular d) Mal

¿Por qué?

R=_____

2-¿El trato de tu jefe contigo es?

- a) Excelente b) Bien c) Regular d) Mal

¿Por qué?

R=_____

3-El ambiente laboral lo consideras:

- a) Excelente b) Bien c) Regular d) Mal

¿Por qué?

R=_____

4-La capacitación que te ha otorgado PREVISA es:

- a) Excelente b) Bien c) Regular d) Mal

¿Por qué?

R=_____

5-Las prestaciones que otorga PREVISA son:

- a) Excelente b) Bien c) Regular d) Mal

¿Por qué?

R=_____



7.- Terminología de Hoteles.

Check out: Es el registro de la hora de salida y saldando la cuenta de cada una de los asistentes al evento.

Check in: Hacer un registro de todo el grupo con el hotel y verificar que todos tengan una habitación en el hotel.

Rooming list: Lista de de distribución de los cuartos asignados de cada uno de los asistentes del evento.

Coffe break: Tiempo libre dedicado a los asistentes del evento.

Up grade: comunicarle al hotel que a cierto huésped se le dará una categoría especial.

Comanda: Es el desglose de los alimentos.

Descorche: Es el monto unitario que el hotel cobra por cada botella que el grupo consume.

Impuesto Hotelero: Es un gravamen que se debe pagar por el servicio de hospedaje puede variar por la zona geográfica

Alfabeto Hotelero: Código utilizado para hacer reservaciones en hoteles

Alfa	Julieta	Romeo
Beta	Kilo	Sierra
Coca	Lima	Tango
Delta	Metro	Unión
Eco	Néctar	Víctor
SFox	Oscar	Whisky
Golfo	Papa	Extra
Hotel	Quebec	Yankee
India		Zulú



8.- Cuestionario de satisfacción.

Nombre del cliente:

Descripción del cliente:

Para responder a las siguientes preguntas conteste con base a la siguiente escala:

- a) Muy mala= 0 puntos
- b) Mala= 1 punto
- c) Regular= 2 puntos
- d) Buena= 3 puntos
- e) Muy buena=4 puntos

Con fin de mejorar el servicio que le ofrecemos se le pide que conteste las siguientes preguntas y se apegue a la respuesta con la que más se identifique.

1-¿En forma general que le pareció el servicio?

- a) Muy mala b) Mala c) Regular d) Buena e) Muy buena

2-¿Cómo le pareció la logística que realizó PREVISA para su evento?

- a) Muy mala b) Mala c) Regular d) Buena e) Muy buena

3-¿El coordinador de eventos fue amable?

- a) Muy mala b) Mala c) Regular d) Buena e) Muy buena

4-¿Todos los eventos establecidos en el programa se llevaron a cabo en tiempo y forma?

- a) Muy mala b) Mala c) Regular d) Buena e) Muy buena

5-¿El programa que laboro PREVISA le pareció el adecuado para su evento?

- a) Muy mala b) Mala c) Regular d) Buena e) Muy buena

6-El servicio que le proporciono PREVISA dejo satisfecho al grupo en general:

- a) Muy mala b) Mala c) Regular d) Buena e) Muy buena

7-¿La puntualidad del coordinador fue?

- a) Muy mala b) Mala c) Regular d) Buena e) Muy buena

8-¿La presentación de los coordinadores fue la adecuada para su evento?

- a) Muy mala b) Mala c) Regular d) Buena e) Muy buena



9-¿Los servicios contratados por PREVISA para su evento cumplieron con las expectativas del mismo?

a) Muy mala b) Mala c) Regular d) Buena e) Muy buena

10-¿El coordinador de su evento siempre se mostró atento a sus necesidades?

a) Muy mala b) Mala c) Regular d) Buena e) Muy buena

¿Qué sugieres para mejorar nuestro servicio?

R= _____

¿Qué sugieres que podría mejorar el coordinador que se encargo de tu evento?

R= _____



Anexo 9

CONTRATO DE TRABAJO EVENTUAL

Que celebran el Lic. Santiago Maciel Arce como patrón y el C. _____ como trabajador o empleado eventual, que proporcional las siguientes especificaciones.

GENERALES:

PATRON: Edad _____ años, sexo _____, nacionalidad _____ estado civil _____, con domicilio en _____

TABAJADOR Edad _____ años, sexo _____, nacionalidad _____ estado civil _____, con domicilio en _____

CLÁUSULAS

Por medio del presente, formalizan el convenio verbal que han tenido en el sentido de que a partir de esta fecha, le va a prestar servicios con el carácter de (nombre del puesto) y con un salario diario de \$ _____ diarios en la inteligencia que por tratarse de un trabajo eventual, consistente en _____ éste tendrá como máximo, una duración de _____ días a partir de la fecha de la misma.

El trabajador o empleado eventual está conforme en que su salario o sueldo sea liquidado los días 15 y 30 de cada mes; que gozará de su descanso semanal 2 días a la semana, con goce de salario o sueldo y si dentro de esta eventualidad corresponde algún descanso legal, le será pagado con salario o sueldo íntegro.

El trabajador o empleado eventual está conforme con las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo de esta negociación, el cual se compromete acatar en sus disciplinas, horarios, obligaciones, y los demás resultados, con el objeto de que no se viole la disciplina del mismo.

El trabajador o empleado dada la eventualidad de este convenio o contrato de trabajo, se compromete a respetar los dictados del patrón, jefes inmediatos y autoridades, así como su permanencia que aquí se señala.

El horario de trabajo será de _____ a _____ de las _____ horas a las _____ horas, con un descanso para tomar alimentos de _____ minutos de las _____ a las _____ horas.

Leído que fue por ambas partes este documento ante los testigos que firman, e impuestas de su contenido, lo firman por _____ en _____ a los _____.

Lugar, Fecha y firma



Conclusiones

La intención de este trabajo es establecer los procedimientos adecuados para que PREVISA logre bajar los índices altos de rotación de personal, ya que no todas las técnicas y los procedimientos que comúnmente se aplican en las grandes empresas son aplicables en las MIPyMES.

Por lo que concluimos que la solución es crear conciencia en el directivo, que el tipo de liderazgo mas adecuado para su organización es ser un líder participativo, así como llevar a cabo estrategias enfocadas a la capacitación del personal, y al desarrollo del mismo, ofreciendo un plan de vida y carrera.

Al implementar todas las acciones recomendadas la empresa obtendrá elevar su participación de mercado del 0.4154 al 1% en 5 años. Invirtiendo en cursos de capacitación por cada empleado \$1,265.00



Referencia Bibliografía

*La Rebelión Estratégica de las PYMES. Luis Gómez Hernández. Edit. Panorama.

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/09/05/bfcomo-alargar-la-vida-de-las-pymes/>

La Quinta Disciplina. Autor: Peter M. Senge. Editorial: Granica, 1997

Las Nuevas Fronteras del Management. Autor: Moss Kanter. Editorial: Paidós, 2004

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2007/6/14/consejos-de-blanchard-a-emprendedores>

*El gran juego - Carlos Martín Pérez.

<http://www.personal.able.es/cm.perez/trucoslíder.htm>

Liderazgo al más alto nivel. Ken Blanchard. Edit. Norma. Fischman, David. (2000).

El Espejo del Líder. Lima. Universidad de Ciencias Aplicadas / El Comercio. 239pp.

<http://www.cnnexpansion.com/midinero/9-consejos-para-ser-un-mejor-jefe>

<http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANAS EMPRESAS.pdf>