



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“HACIA UN PLAN INTEGRAL PARA IMPULSAR EL DESARROLLO
DE LOS RECURSOS HUMANOS DE COMISIÓN FEDERAL DE
ELECTRICIDAD EN TULANCINGO, HIDALGO”**

DIRECTOR:

M. A. Rosalía Cristina Ramírez Macip

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración

PRESENTA:

Miriam Yazmín Escalona Pérez

Puebla, Pue. Enero 19 de 2015



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“HACIA UN PLAN INTEGRAL PARA IMPULSAR EL DESARROLLO
DE LOS RECURSOS HUMANOS DE COMISIÓN FEDERAL DE
ELECTRICIDAD EN TULANCINGO, HIDALGO”**

DIRECTOR:

M. A. Rosalía Cristina Ramírez Macip

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración

PRESENTA:

Miriam Yazmín Escalona Pérez

Puebla, Pue. Enero 19 de 2015



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: "**HACIA UN PLAN INTEGRAL PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD EN TULANCINGO, HIDALGO**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MIRIAM YAZMÍN ESCALONA PÉREZ

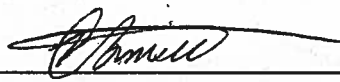
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 19 de febrero de 2015

Atentamente



M. A. Rosalía Cristina Ramírez Macip



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"HACIA UN PLAN INTEGRAL PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD EN TULANCINGO, HIDALGO "**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MIRIAM YAZMÍN ESCALONA PÉREZ

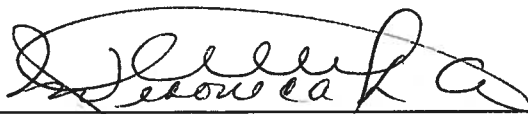
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 19 de febrero de 2015

Atentamente



M. A. VERÓNICA ALTAGRACIA LARA ANDRADE



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Asesor de la Tesis denominada: "HACIA UN PLAN INTEGRAL PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD EN TULANCINGO, HIDALGO", elaborada por la alumna de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

MIRIAM YAZMÍN ESCALONA PÉREZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 12 de febrero de 2015

Atentamente



M. A. Daniel González Olivares





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/019/15
Asunto: Digitalización de Tesis

C. MIRIAM YAZMÍN ESCALONA PÉREZ

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“HACIA UN PLAN INTEGRAL PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD EN TULANCINGO, HIDALGO”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 19 de febrero de 2015

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.



AGRADECIMIENTOS

A mi mamá por haberme dado la vida y que con su temple de mujer fuerte y trabajadora me ha dado un buen ejemplo a seguir.

A mi papá que ahora ya está con dios, por haberme enseñado los valores que hoy practico.

A mi hermana mayor por ser el ejemplo de mujer profesional y emprendedora, por su amor y apoyo.

A mi hermana menor por haber desarrollado en mí habilidades de protección y amor hacia ella, por su amor incondicional y apoyo inigualable.

A mi sobrina por su amor y confianza.

A mi esposo por el apoyo incondicional en las noches de desvelo y por ser un ejemplo de constancia y disciplina.

A mi hijo mayor que aunque está pequeñito confía en mí y me ama.

A mi hijo menor que aunque dios solo me permitió estar con él casi 3 meses de su vida, es mi mayor motivación cuando siento que la depresión me domina.

A mis suegros que me dieron el apoyo por alentarme a continuar.

A mis Maestros por la enseñanza y la paciencia para la culminación de la Tesis.

A dios por iluminar mi camino a lo largo de mi vida y por darme la fortaleza para seguir adelante pese a las adversidades.

RESUMEN

En todas las organizaciones, el recurso más importante y pieza fundamental para el desarrollo de las actividades es el capital humano, por ese motivo se deben ser valorados como seres humanos que son, ya que muchas veces las organizaciones pierden de vista la importancia del ser por buscar la productividad o la rentabilidad de la empresa.

Es una realidad que la productividad y la rentabilidad deben existir en las organizaciones sin embargo, lejos de ser unas máquinas que produzcan bienes y servicios, debe existir personal altamente capacitado y esa capacitación debe estar bien orientada para lo que se requiere, no solo para el trabajo diario sino para la vida, ya que de eso dependerá que se tenga al personal motivado para realizar el trabajo porque le gusta y no porque percibe un salario para ello.

Es muy importante que tanto los líderes como el personal en general, conozcan sus fortalezas y debilidades, buscando con ello ser mejores personas y mejores colaboradores, todo el personal debe conocer los objetivos organizacionales y fijarse a su vez, metas que conlleven al logro de esos objetivos.

El tiempo, es un factor muy importante para el logro de los objetivos y si no se sabe administrar termina siendo un enemigo, que sólo genera frustración e incumplimiento y también más tiempo invertido para lograr abatir lo que dejó de hacerse oportunamente.

En una organización, hay que saber que la unión hace la fuerza y no deben recaer en una sola persona todas las actividades a ejecutar, tiene que existir la colaboración equitativa de todos los participantes del grupo, trabajando en equipo por un fin común, ejerciendo un liderazgo en el cual participen todos los miembros de forma libre y transparente, buscando con ello que las reuniones de trabajo sean asertivas, fomentando los valores institucionales.

Pareciera fácil dar prioridades a las cosas, sin embargo, resulta difícil cuando te propones hacerlo en tus actividades laborales diarias, ya que se debe dejar de lado los distractores que muchas veces, aunque se sabe que quitan tiempo, hacen ameno el quehacer diario, sin embargo perjudican las actividades principales para la cuales fueron contratados; por eso, como punto principal, hay que reconocer el nivel de prioridad que tiene cada actividad y a su vez hacer uso de la frase “no dejes para mañana lo que puedes hacer hoy”, como un hábito.

ABSTRACT

In all the organizations, the most important resource and fundamental piece for the development of the activities is the human capital, for that reason they must be valued like human beings who are, since often the organizations lose of sight the importance of the being for looking for the productivity or the profitability of the company.

It is a reality that the productivity and the profitability must exist in the organizations, nevertheless, far from being a few machines that produce goods and services, highly qualified personnel must exist and this training must be well faced for what needs from itself, not only for the daily work but for the life, since on that it will depend that personnel is had motivated to realize the work because they like and not because it perceives a salary for it.

It is very important that both the leaders and the personnel in general, know their strengths and weaknesses, thinking about how with it to be better persons and better collaborators, the whole staff must know the organizational targets and be fixed in turn, goals in order to the achievement of these targets.

The time is a very important factor for the achievement of the targets and if one cannot administer it ends up by being an enemy, who only generates frustration and nonperformance and also more time invested to manage to knock down what stopped being done opportunely.

In an organization, it is necessary to be known that the union does the force and they must not relapse into only one there presents itself all the activities to execute, must exist the equitable collaboration of all the participants of the group, being employed at team for a common end, exercising a leadership in which there take part all the members of free and transparent form, looking with it that the meetings of work are assertive, encouraging the institutional values.

It seemed easy to give priorities to the things, nevertheless, it turns out to be difficult when you propose to do it in your daily labor activities, since you must leave aside the distractions that often, although it is known that they remove time, they do lively in daily work, nevertheless, harm the main activities for which were employed; that's why, like main point, it is necessary to recognize the level of priority that has every activity and in turn to make use of the phrase "never put off till tomorrow what you can do today", like an habit.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	iii
II. JUSTIFICACIÓN.....	vi
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	vii
a) Objetivo general.....	vii
b) Objetivos específicos.....	vii
IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	viii
V. HIPÓTESIS.....	ix
a) Variable independiente.....	ix
b) Variables dependientes.....	ix
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	x
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	x
CAPÍTULO I. DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.....	1
1.1 Teorías Administrativas del Recurso Humano.....	1
1.2 Orígenes y evolución del Desarrollo Organizacional.....	5
1.2.1 El grupo T.....	5
1.2.2 Robert Tannenbaum.....	8
1.2.3 Chris Argyris.....	8
1.2.4 Douglas McGregor.....	9
1.2.5 Herbert Shepard.....	10
1.2.6 Herbert Shepard y Robert Blake.....	10
1.2.7 Robert Blake y Jane Mouton.....	11
1.2.8 Richard Beckhard.....	11
1.2.9 Eva Schindler-Rainman.....	11
1.2.10 Rensis Likert.....	11
1.3 Definiciones de Desarrollo Organizacional.....	14
1.4 Beneficios de una adecuada Planeación Estratégica.....	16

1.5	Comportamiento Organizacional.....	20
1.5.1	Bases de la conducta del individuo.....	21
1.5.2	Teorías del aprendizaje.....	22
1.6	Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del Desarrollo Organizacional.....	23
1.6.1	Psicología.....	23
1.6.2	Sociología.....	24
1.6.3	Psicología Social.....	24
1.6.4	Antropología.....	24
1.6.5	Ciencia política.....	25
1.7	Liderazgo.....	25
1.7.1	Habilidades de los líderes.....	26
1.7.2	Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad.....	27
1.7.3	Rasgos de los líderes efectivos.....	28
1.7.4	Gestión por Competencias.....	30
1.8	Administración del tiempo.....	34
1.9	10 Claves de Trabajo en equipo.....	36
CAPÍTULO II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN JAPÓN, ESTADOS UNIDOS, EUROPA, AMÉRICA LATINA Y MÉXICO.....		39
2.1	Planeación estratégica del recurso humano en Japón.....	39
2.1.1	Gente de Calidad.....	39
2.1.2	Educación en valores y no solo en conceptos.....	40
2.1.3	Invertir el tiempo y no gastarlo.....	41
2.1.4	Nuestra evolución personal: querer ser mejores.....	42
2.1.5	El buen directivo el que da el ejemplo.....	42
2.1.6	Planeación en Japón.....	42
2.2	Planeación estratégica del Recurso Humano en Estados Unidos.....	44
2.3	Planeación estratégica del Recurso Humano en Europa.....	46
2.4	Planeación estratégica del Recurso Humano en América Latina.....	47

2.5 Planeación estratégica del Recurso Humano en México.	49
CAPITULO III. RECURSO HUMANO DEL ÁREA COMERCIAL EN ZONA TULANCINGO DE CFE.....	52
3.1 Historia de Comisión Federal de Electricidad.	52
3.2 Misión.....	57
3.3 Visión.	57
3.4 Descripción del planteamiento del problema.	57
3.5 Organigrama.	58
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	59
4.1 Instrumento de Medición.....	59
4.2 Matriz de Sistematización.	63
4.3 FODA.....	66
4.4 Análisis e Interpretación de resultados.	66
4.5 Cumplimiento a los propósitos establecidos para el cuestionario.	78
CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA.....	81
5.1 Detección de áreas de oportunidad.	82
5.2 Propuesta para abatir las áreas de oportunidad.	83
5.3 Consideraciones finales.....	90
BIBLIOGRAFÍA	97
ABREVIATURAS.....	99
GLOSARIO.....	100

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es realizada con el objetivo de hacer efectivo el tiempo que se destina para las diferentes actividades, que se realizan en el área comercial de Zona Tulancingo de Comisión Federal de Electricidad, permitiendo con esto contar con tiempo suficiente para determinar las áreas de oportunidad más importantes, desarrollar al equipo humano por medio del aprovechamiento de la capacitación, desarrollar líderes que motiven y reconozcan a su personal, administrando de forma efectiva el tiempo en cada actividad realizada y lograr trabajar en equipo para el logro de los objetivos organizacionales y personales.

La investigación surge debido a que los líderes del área comercial con el afán de dar cumplimiento a las diferentes actividades encomendadas en un mes de trabajo, dejan de lado el aspecto humano y se vuelven máquinas generadoras de reportes, formatos, reuniones, supervisiones, presentaciones y se terminan cumpliendo los objetivos organizacionales, pero a costa del desgaste del ser humano, por no contar con las herramientas necesarias que les permitan facilitar las cosas.

En el primer capítulo se darán a conocer las teorías administrativas y como se fueron complementando con los estudios de los diferentes autores, destacando en todo momento la importancia del ser humano como base principal de cualquier organización, también se darán a conocer las etapas del desarrollo organizacional y las principales contribuciones de los autores para el mejoramiento del mismo, se conocerán algunas definiciones del desarrollo organizacional, se describirá la importancia de una adecuada planeación estratégica, se conocerán algunas disciplinas que han contribuido al desarrollo de las organizaciones, se conocerán algunos aspectos de liderazgo y como intervienen para mejorar la organización, se darán a conocer aspectos claves para administrar el tiempo y se hablará sobre el trabajo en equipo.

En el segundo capítulo se describirán algunos ejemplos de planeación estratégica, que resultan importantes conocer por la multiculturalidad y globalización que existe, los países que se van a estudiar son: Japón, Estados Unidos, Europa, América Latina y México con el fin de mostrar las igualdades, diferencias y a su vez los factores de éxito en esos Países.

En el tercer capítulo se describirá la historia de Comisión Federal de Electricidad desde sus inicios, se dará a conocer la misión, visión, y el organigrama de los líderes, con el fin de tener un panorama de la organización.

En el cuarto capítulo se utilizará el cuestionario como instrumento de medición para el desarrollo del tema de investigación, se realizan 18 cuestionarios de 57 líderes lo cual representa el 30% del universo de colaboradores de confianza que laboran en la institución en la Zona Tulancingo, se basa en 5 ejes: datos del encuestado, conocimiento de la Planeación Estratégica, percepción del clima organizacional en la empresa, existencia de liderazgo, las áreas de oportunidad que tienen los líderes, las herramientas para la administración del tiempo, también se realiza FODA y análisis de las respuestas a cada ítem.

En el capítulo quinto se determinarán los elementos de diseño de un Plan Integral para desarrollar las actividades de los Recursos Humanos de Comisión Federal de Electricidad en Tulancingo, Hidalgo que permita dar valor al ser humano, mediante la administración del tiempo, el desarrollo organizacional, la organización de sus actividades, la determinación por prioridad de las áreas de oportunidad, el clima organizacional, la capacitación, las características de los líderes y, a su vez, orientar las actividades estratégicas para el logro de los objetivos.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El desarrollo organizacional es una estrategia educativa de capacitación y sensibilización desarrollada para lograr un cambio en la organización, que se basa principalmente en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto inicial a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer para el logro de objetivos.¹

En Comisión Federal de Electricidad (CFE) se tiene establecida la planeación estratégica de la organización, misma que se puede apoyar de bases como son los valores institucionales, el liderazgo, la motivación y trabajo en equipo, todo esto orientado hacia el logro de los objetivos que se tienen fijados.

CFE tiene diferentes indicadores los cuales a su vez tienen diversas actividades a realizar, sin embargo esto repercute en actividades que se tienen que supervisar y al ser un gran número de actividades las que se supervisan, debe existir una adecuada planeación, organización y control para que todo llegue a buen término.

“La planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables a largo plazo, previo análisis del contexto económico donde se desenvuelve”.²

¹ Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V., 2002. p. 160

² (Hernández y Rodríguez) p.239

La planeación estratégica es el camino a seguir para el logro de los objetivos, sin embargo debe existir constancia y disciplina en el cumplimiento de las diferentes estrategias planteadas.

Asimismo, Koonts y Heinz en 2003 señalan que “La calidad de vida laboral no es sólo un método de grandes posibilidades para el enriquecimiento de puestos, sino también un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combinan la psicología y sociología industrial y organizacional”.³

Los líderes en busca del cumplimiento de las metas pueden perder de vista el rumbo a seguir, por lo tanto debe existir una constante revisión de la planeación, para estar en condiciones de replantear las estrategias si las condiciones así lo ameritan.

“El desarrollo humano consiste en la libertad que gozan los individuos para elegir entre distintas opciones y formas de vida. Los factores fundamentales que permiten a las personas ser libres en ese sentido, son la posibilidad de alcanzar una vida larga y saludable, poder adquirir conocimientos individual y socialmente valiosos, y tener la oportunidad de obtener los recursos necesarios para disfrutar un nivel de vida decoroso”.⁴

El área comercial de CFE Zona Tulancingo en el afán de dar cumplimiento a los diversos indicadores, ha perdido de vista al ser humano pensando solo en el cumplimiento de los objetivos y eso ha ocasionado que los líderes ya no tengan vida propia.

³(Koontz y Wehrich)

⁴(Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)

“El reto de la industria actual es desarrollar su recurso humano; dejar de verlo como operadores de maquinaria o información para considerarlo verdaderamente como capital humano, como fuerza productiva y generadora de calidad y utilidades. Es por esto que el departamento de recursos humanos debe auto considerarse como pieza clave y fundamental en la operación presente y futura de cualquier organización”.⁵

Las habilidades en las cuales se debe de capacitar al personal de cualquier organización son las aptitudes técnicas y las aptitudes emocionales y de relación.

En estudios realizados por diferentes investigadores de las Universidades de Michigan e Iowa se analizaron a cientos de empresas, 181 puestos distintos y millones de trabajadores y da como resultado que la base para un excelente desempeño en el trabajo es la aptitud emocional y de relaciones, incluso dos veces más importantes que las aptitudes cognitivas.⁶

Los candidatos ideales para las organizaciones hoy en día deben tener las siguientes características:

- Saber escuchar y saber relacionarse
- Trabajar en equipo
- Ser líder
- Ser optimista
- Ser adaptable al cambio
- Contar con competencias técnicas específicas para el puesto

Derivado de este estudio realizado CFE debe enfocar sus recursos en el desarrollo humano para el logro de los objetivos.

⁵(Ayala)

⁶ Ibídem

II. JUSTIFICACIÓN.

La presente investigación tiene como propósito determinar los elementos de diseño de un Plan Integral para Impulsar el Desarrollo de los Recursos Humanos de Comisión Federal de Electricidad en Tulancingo, Hidalgo que les otorgue a los líderes una herramienta que permita por medio de la administración del tiempo organizar las actividades por prioridad, realizar planes y programas para jerarquizar las áreas de oportunidad de una forma eficiente siempre orientados al logro de los objetivos de la organización y los objetivos personales.

El estudiar sobre desarrollo humano amerita, que después de tener satisfechas sus necesidades afectivas, los líderes y los trabajadores deben tener mayor capacitación respecto de aptitudes emocionales respecto de las aptitudes técnicas, ya que el estar en un clima organizacional propicio va a dar origen al cumplimiento de los objetivos y metas que es lo que busca toda empresa, la productividad y la rentabilidad de sus procesos.

La planeación estratégica debe revisarse constantemente para no perder de vista los temas actuales, de tal suerte que al revisar las acciones a realizar, estemos en tiempo de replantear las estrategias establecidas para el logro de los objetivos y metas.

Con la presente investigación se pretende administrar de manera eficiente el tiempo de las actividades, los recursos humanos, recursos técnicos, recursos materiales y recursos económicos que faciliten a su vez la toma de decisiones a través de la supervisión.

Se busca tener también la trazabilidad de la planeación estratégica con la finalidad de llevar un estricto seguimiento a las acciones de mejora que permitan por ende el cumplimiento de los objetivos de la organización.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

a) Objetivo general.

Determinar los elementos de diseño de un Plan Integral para desarrollar las actividades de los Recursos Humanos de Comisión Federal de Electricidad en Tulancingo, Hidalgo que permita dar valor al ser humano, mediante la administración del tiempo, el desarrollo organizacional, la organización de sus actividades, la determinación por prioridad de las áreas de oportunidad, el clima organizacional, la capacitación, las características de los líderes y, a su vez, orientar las actividades estratégicas para el logro de los objetivos.

b) Objetivos específicos.

- Determinar las funciones y beneficios de una adecuada Planeación Estratégica de Desarrollo del Recurso Humano.
- Dar a conocer ejemplos de Planeación Estratégica y Desarrollo del Recurso Humano en países como Japón, Estados Unidos, Europa, América Latina y México.
- Analizar el Recurso Humano del Área Comercial en Zona Tulancingo de CFE en relación al trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación y la administración del tiempo.
- Realizar una investigación de campo a través de un instrumento de medición.

- Proponer los elementos, la metodología y los beneficios que conlleva una Planeación Estratégica de Desarrollo del Recurso Humano.

IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1.- ¿Cuáles son las funciones y beneficios de una adecuada Planeación Estratégica de Desarrollo del Recurso Humano?

2.- ¿Cuáles son algunos ejemplos de Planeación Estratégica y Desarrollo del Recurso Humano en países como Japón, Estados Unidos, Europa, América Latina y México?

3.- ¿Cómo se llevará a cabo el análisis del Recurso Humano del Área Comercial en Zona Tulancingo de CFE, en relación al trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación y la administración del tiempo?

4.- ¿Mediante qué instrumento de medición se llevará a cabo la investigación de campo?

5.- ¿Cuál es la propuesta de los elementos, la metodología y los beneficios que conllevan a una Planeación Estratégica de Desarrollo del Recurso Humano?

V. HIPÓTESIS.

Con la determinación de los elementos de diseño de un Plan Integral para desarrollar las actividades de los Recursos Humanos de Comisión Federal de Electricidad en Tulancingo Hidalgo, el personal del Área Comercial, administrará de forma eficiente el tiempo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

a) Variable independiente.

Elementos de diseño de un Plan Integral para desarrollar las actividades de los Recursos Humanos por medio de la administración del tiempo.

b) Variables dependientes.

Administración eficiente del tiempo

VI. DISEÑO METODOLÓGICO.

La presente investigación será de corte documental y de campo, estará basada en análisis de textos, documentos, archivos electrónicos, será experimental, exploratoria y descriptiva pretendiendo con esto probar vínculos causales entre las variables.⁷ El método que se utilizará será el método cualitativo mediante la técnica del cuestionario como instrumento de medición para determinar el conocimiento que se tiene respecto al tema de Planeación Estratégica para el Desarrollo de los Recursos Humanos desde sus antecedentes hasta cómo se llega al logro de los objetivos organizacionales y personales dentro de la investigación.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.

La determinación de los elementos de diseño de un Plan Integral para el desarrollo de las actividades de los Recursos Humanos que se pretende diseñar, está centrado en la aplicación del Área Comercial en Zona Tulancingo de CFE, buscando con ello determinar los factores que influyen para tener una adecuada Planeación Estratégica para el Desarrollo de los Recursos Humanos, que oriente al cumplimiento de los objetivos institucionales y los objetivos personales. Únicamente se conocerá como se desarrolla la planeación estratégica para el Desarrollo de los Recursos Humanos en Japón, Estados Unidos, Europa, América Latina y México para tomar las mejores prácticas y poder determinar los elementos de diseño de un Plan Integral para desarrollar las actividades de los Recursos Humanos en donde las variables que se tomarán en cuenta entre otras

⁷(Cazau)

son: la administración del tiempo, la capacitación, el liderazgo, trabajo en equipo, motivación, clima organizacional y desarrollo organizacional. Este trabajo de investigación se limita a una propuesta, ya que la implantación depende de otros factores.

CAPÍTULO I. DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

En este capítulo se darán a conocer los antecedentes y evolución del Desarrollo del Recurso Humano, partiendo de que en una organización la base es la planeación estratégica, con el fin de dar a conocer los elementos que la conforman, siendo a su vez el recurso humano un elemento primordial para el logro de los objetivos estratégicos.

1.1 Teorías Administrativas del Recurso Humano.

Frederick Taylor determinó de manera científica los mejores métodos para poder efectuar cualquier tipo de tarea encomendada, de igual forma contribuyó en la selección, capacitación y motivación de los trabajadores.

Taylor hizo de una manera sencilla un método por medio de la cual se realizara por el mejor medio posible la tarea a ejecutar, contribuyó incorporando la parte de la selección del personal, se enfocó en las cualidades y aptitudes que poseía cada persona para el desarrollo de tareas específicas y comenzó a impartir la capacitación como base de todo trabajador.

De igual forma Taylor en sus inicios propició la cooperación de forma muy cercana, los líderes con los colaboradores y a su vez originando un clima propicio para el desarrollo de las actividades de manera sana.⁸

Henry Fayol hizo contribuciones como son:⁹

⁸(James A. F.) p.36

⁹ Ibídem p.39

División del trabajo: Este punto se refiere que en la medida de que el personal se encuentre realizando determinada actividad con frecuencia, éste irá adquiriendo habilidades mayores para realizar su trabajo.

Autoridad: Todos los líderes deben girar instrucciones de trabajo para que se lleven a cabo por el personal a su cargo. El simple hecho de ser líderes de un grupo implica dar órdenes, sin embargo eso no quiere decir que exista la obediencia solo que se conjuga en los líderes la autoridad nata o bien la que les de la experiencia.

Disciplina: Todos los acuerdos llevados a cabo deben ser respetados y el resultado del cumplimiento deriva del liderazgo que exista en los líderes de los diferentes niveles de la organización, de la justicia y equidad en los acuerdos y del buen juicio que se tenga de las sanciones a las infracciones que se presenten.

Unidad de mando: Las instrucciones que reciben los trabajadores deben provenir de un solo líder ya que el obtener instrucciones de diferentes líderes puede resultar confuso y puede originar conflictos.

Unidad de dirección: Éste punto se refiere a que de igual forma como el punto anterior las operaciones que se tienen en la organización, deben estar dirigidas para un solo líder y con una sola planeación.

Interés individual al bien común: Aquí se hace referencia a que por ningún motivo los intereses personales deben estar por encima de los intereses de la organización.

Remuneración: Se refiere a que debe haber igualdad tanto para los líderes como para los colaboradores.

Centralización: La importancia de este punto consiste en buscar el equilibrio de participación del trabajador en la toma de decisiones, ya que en la medida de que pierde la toma de decisiones la actividad se centraliza y en la medida en que toma decisiones ocurre lo inverso. Ya que cada trabajador debe tener un grado determinado para la toma de decisiones.

Jerarquía: La forma en que ésta es representada en un organigrama es la forma más fácil de entender la línea de autoridad de la organización.

Orden: Se refiere a que las personas así como sus herramientas deben estar ubicadas en el lugar y tiempo requeridos y que cada uno de los trabajadores de acuerdo a sus características deben ocupar determinado puesto.

Equidad: Los líderes deben ser personas justas y amables con los trabajadores.

Estabilidad del personal: Es importante que no exista frecuente rotación de los trabajadores, ya que eso demerita el buen funcionamiento de la organización.

Iniciativa: A los trabajadores se les debe dar la libertad para crear y elaborar sus planes aún y cuando existan errores.

Espíritu de grupo: Si existe espíritu de grupo existirá a su vez unión. De preferencia la comunicación debe ser verbal y no escrita.

Elton Mayo contribuyó con lo siguiente: Estudió el impacto de los descansos y como repercutían en la productividad de los trabajadores, introdujo pausas regulares en el desempeño de las actividades, demostró que el aspecto psicológico es de gran importancia en el desarrollo de las actividades, demostró

también la importancia de una adecuada comunicación y por último demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la organización.

Abraham Maslow contribuyó con la teoría de jerarquización de las necesidades las cuales son: ¹⁰

Fisiológicas: Como pueden ser hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

De seguridad: Defensa, protección, daños físicos y emocionales causados.

Sociales: Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.

De estima: Factores internos de estima como lo es el respeto a uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos, reconocimiento e interés.

Autorrealización: Es el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de ser, crecimiento, desarrollo de potencial propio y autorrealización.

Esta jerarquización de actividades de acuerdo a su orden se refiere a que en la medida en que van quedando satisfechas las primeras necesidades, automáticamente nos pasa al siguiente grupo de necesidades, las cuales se vuelven prioridad.

Esta teoría afirma que aunque las necesidades no quedan satisfechas en su totalidad ese es el verdadero motivador de lo contrario a que si quedaran completamente satisfechas dejaría de motivar.

¹⁰(Robbins) p.156 y 157

A continuación se muestra un cuadro comparativo de las Teorías Administrativas del Recurso Humano que se acaban de mencionar y de forma resumida se pueden apreciar sus aportaciones y los diferentes temas que se fueron introduciendo.

Cuadro 1. Comparativo de Teorías Administrativas del Recurso Humano

Autor	Aportación
Frederick Taylor	Mejores métodos para realizar tareas, cualidades y aptitudes de los trabajadores, selección de personal, capacitación y motivación, cooperación líderes y trabajadores, clima organizacional
Henry Fayol	División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad personal, iniciativa, espíritu de grupo
Elton Mayo	Repercusión de descansos en la productividad, aspecto psicológico, comunicación, grupos informales
Abraham Maslow	Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, autorrealización

Creación propia con base en (James A. F.) y (Robbins)

1.2 Orígenes y evolución del Desarrollo Organizacional.

1.2.1 El grupo T.

Las raíces del Desarrollo Organizacional (DO) fueron los entrenamientos en laboratorios de sensibilización con grupos pequeños, en donde aprendían de sus

propias interacciones y de las interacciones con el grupo mismo, esto se empezó a desarrollar en 1946.¹¹

“Un taller de relaciones intergrupo, celebrado en el State Teachers College en Nueva Bretaña, Connecticut, en el verano de 1946, fue importante en el surgimiento del entrenamiento en laboratorios de sensibilización. Este taller fue patrocinado por la Comisión Interracial de Connecticut y el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos. El Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos (CIDG) se había fundado en el año de 1945 bajo la dirección de Kurt Lewin, un prolífico teórico investigador y practicante en las relaciones interpersonales, de grupo, intergrupos y de la comunidad ”.¹²

Lewin fue reclutado en gran medida por los esfuerzos de Douglas McGregor, de la Sloan School of Management, quien convenció a Carl Compton acerca de establecer un centro para la dinámica de grupos. El personal de Lewis era inicialmente Marian Radke, Leon Festinger, Ronald Lippitt y Dorwin Cartwright.¹³ Ésta teoría de campo marca la pauta para el desarrollo organizacional.

Todo lo relacionado con el taller de campo mencionado con anterioridad, desarrollo una serie de acontecimientos y a lo que se vino a llamar grupo-T estaba conformado por: Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt, los tres últimos eran los líderes de los grupos de aprendizaje. En cada uno de estos grupos estaba un observador quien hacía las anotaciones sobre las interacciones que existían entre los miembros de los grupos.

¹¹(French y Bell, Jr.) p. 38

¹²Ibidem p. 38

¹³ Ibidem p.38

Posterior a las reuniones que se tenían con los grupos, los observadores se reunían con los facultadores y comentaban acerca de las conductas vistas en el mismo, luego participantes de los grupos asistían a las reuniones para recibir la retroalimentación en las cuales les permitían rebatir los comentarios de las observaciones realizadas y esto le vino a dar un énfasis ya que se convirtieron en experiencias significativas.

Derivado de la experiencia vivida surgió entonces el Laboratorio Nacional de Entrenamiento en el Desarrollo de Grupos el cual estaba conformado por Benne, Bradford y Lippitt (Lewis murió a inicios del año 1947) quienes llevaron a cabo una sesión que duró tres semanas en 1947, en la Gould Academy en Bethel, Maine. El laboratorio de 1947 fue patrocinado por el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos (MIT), la National Education Association (NEA), la Escuela de Maestros de la Universidad de Columbia, la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA), Springfield College y Cornell University. El trabajo realizado evolucionó hasta convertirse en el National Training Laboratory (Laboratorios Nacionales de Entrenamiento), posteriormente denominado NTL Institute for Applied Behavioral Science (Instituto para la Aplicación de las Ciencias de la Conducta) y de éstas experiencias surgieron centros de entrenamiento en laboratorios de sensibilización, patrocinados por diversas Universidades uno de primeros fue el Western Training Laboratory, el cual era dirigido por Paul Sheats y patrocinado por la UCLA, éste laboratorio dio a conocer su primer programa en 1952.¹⁴

La intervención del grupo-T surgió por la necesidad que se tenía de apoyar a los grupos y a los líderes de esos grupos a concentrarse en los procesos y que a su vez se obtuviera el liderazgo en esos mismos grupos.

¹⁴ Op cit p. 39

1.2.2 Robert Tannenbaum.

En los años de 1952 y 1953 Tannenbaum dirigió las primeras sesiones de lo que ahora se denomina “formación de equipos” en la Estación de pruebas de pertrechos militares de la Marina de Estados Unidos en China Lake, California. Tannenbaum utilizaba el término “grupos estructurados en forma vertical” cuando se trataba de temas personales como sociometría departamental, relaciones interpersonales, comunicación y autoanálisis, y, se refería a temas de la organización cuando se trataban temas como límites de tiempo, obligaciones y responsabilidades, políticas y procedimientos y en general las relaciones interorganización-grupo).¹⁵

Tannenbaum y Art Shedlin fueron líderes de lo que parecía ser el primer programa no formal de entrenamiento del DO en 1967. Tannenbaum tenía un Doctorado en filosofía en Relaciones Industriales de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago.¹⁶

1.2.3 Chris Argyris.

Chris era catedrático en la Universidad de Yale posteriormente en Harvard, en 1957 fue uno de los iniciadores en dirigir las sesiones de formación de equipos con los ejecutivos principales y sus ejecutivos de mayor nivel, sus primeros clientes fueron IBM y EXXON. Posteriormente Argyris realizó contribuciones a la teoría e investigación del DO y al aprendizaje organizacional. Uno de sus diferentes libros sobre DO, *Intervention Theory and Method* que es un clásico en esta rama.¹⁷

¹⁵ Op cit p. 40

¹⁶ Op cit p. 40

¹⁷ Op cit p.40

1.2.4 Douglas McGregor.

The Human Side of Enterprise es una obra clásica, que ha generado gran repercusión entre los gerentes desde su publicación en 1960, en ésta obra se citan diversos psicólogos, sociólogos y teóricos de la administración incluido Peter Drucker.¹⁸ Dentro de sus aportaciones realiza un estudio al que le llama Teoría X y Teoría Y que se refiere a lo siguiente:

Teoría X.

La teoría X lleva implícita parte de los estudios realizados por Taylor, y se predispone a que los trabajadores son pesimistas, estáticos, rígidos y con negación hacia el trabajo, evitándolo si es posible. El directivo piensa que los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades y necesitan ser dirigidos y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, se les debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.

Teoría Y.

La teoría Y, por el contrario, tiene la característica de considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa, a los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. El directivo piensa que los trabajadores en promedio están enfocados con éstos puntos:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.

¹⁸ Op cit p. 42

- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, el líder debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

1.2.5 Herbert Shepard.

En 1957 Shepard derivado de las presentaciones de Douglas McGregor, se incluyó al departamento de relaciones con los empleados de Esso Estándar Oil (hoy en día Exxon), como investigador asociado. En 1960 en el Case Institute of Technology, fundó el primer programa de doctorado para capacitar a especialistas en DO.¹⁹

1.2.6 Herbert Shepard y Robert Blake.

Ambos iniciaron una serie de laboratorios de dos semanas a los que asistieron todos los miembros de los mandos medios, en donde se enfatizó en las relaciones intergrupo y las relaciones interpersonales, y esto desencadenó que cada vez que se integraba un nuevo grupo la resolución de problemas era mayor.

¹⁹ Op cit p.42

1.2.7 Robert Blake y Jane Mouton.

Ambos enfatizaron sobre la dinámica de ganar-perder. Durante la segunda guerra mundial Blake enfocó su interés en “considerar al sistema más que a los individuos dentro del sistema sobre una base aislada de uno a uno”. Esto sería en su momento el vínculo entre la teoría de sistemas y el DO, ambos buscaron un punto medio de la teoría de Douglas McGregor.

1.2.8 Richard Beckhard.

Introdujo el término de lo que hoy se puede llamar calidad de vida o DO. Los aspectos sobre los cuales él trabajó fueron, las relaciones entre los trabajadores y la supervisión. De acuerdo a Beckhard, DO involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

1.2.9 Eva Schindler-Rainman.

Su amplia preparación profesional en el movimiento del DO y contribuciones la ubican como una de las pioneras en los inicios del entrenamiento en laboratorio de DO. Fue una de las creadoras y difusoras del "brainstorming" (lluvias de ideas), un ejercicio para resolver problemas.

1.2.10 Rensis Likert.

Desarrolló la escala de cinco puntos Likert, también hizo estudios relacionados con el liderazgo, motivación, clima organizacional y productividad.

Elaboración de la escala.

Se preparan los ítems iniciales y se elaboran enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretenda medir de la siguiente forma:

- Administración de los ítems en una muestra representativa de la población cuya actitud se quiere medir. Se les solicita a los encuestados que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.
- Se asignan puntajes a los ítems, se le asigna un puntaje a cada ítem con el fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.
- Se asignan las puntuaciones, la puntuación de cada encuestado se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.
- Se analiza y se seleccionan los ítems, mediante la aplicación de pruebas estadísticas, se seleccionan los datos al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión y se rechazan los que no cumplan con este requisito.

El formato de un típico elemento de Likert con 5 niveles es:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado.

Cuadro 2. Comparativo de Orígenes y Evolución del Desarrollo Organizacional

Autores	Aportaciones	Aportaciones
Grupo T (Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford, Ronald Lippitt)	Entrenamiento en laboratorios con grupos pequeños, aprendizaje de sus interacciones personales y de grupo, observadores de las interacciones, retroalimentación a participantes, rebatían las observaciones los participantes	Apoyo a grupos y líderes para concentrarse en procesos y obtener el liderazgo
Robert Tannenbaum	Formación de grupos, grupos estructurados de forma vertical	Relaciones interpersonales, comunicación, autoanálisis
Chris Argyris	Formación de equipos	Investigación de Desarrollo Organizacional, aprendizaje organizacional
Douglas McGregor	The Human Side of Enterprise	Teoría X y Teoría Y
Herbert Shepard	Departamento de relaciones con los empleados, investigador asociado	Fundó el primer programa para capacitar a especialistas en Desarrollo Organizacional
Herbert Shepard y Robert Blake	Iniciaron una serie de laboratorios	Relaciones intergrupo, relaciones interpersonales, resolución de problemas
Robert Blake y Jane Mouton	Dinámica ganar-perder	Teoría de Sistemas y Desarrollo Organizacional
Richard Beckhard	Relaciones entre trabajadores	Calidad de Vida y Desarrollo Organizacional

Eva Schindler-Rainman	Solución de problemas, Entrenamiento en laboratorio del DO	Brainstorming (lluvia de ideas)
Rensis Likert	Liderazgo, motivación, clima organizacional y productividad	Escala Likert de 5 puntos

Creación propia con base en (French y Bell, Jr.)

1.3 Definiciones de Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional (DO) se refiere a la solución de problemas de actitudes y comportamientos del recurso humano.

El desarrollo organizacional es una estrategia que se desarrolla para obtener un cambio en la organización, basado en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional tomando como base el recurso humano, orientándolo hacia las metas de la organización.²⁰

A continuación se presentan algunas definiciones de desarrollo organizacional.²¹

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”

²⁰(Hernández y Rodríguez p. 160)

²¹(French y Bell, Jr. p. 27 y 28)

“El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo”

“El DO se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos”

“El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado – cambio de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales (en especial de la toma de decisiones, la planificación y la comunicación), por otra que institucionaliza y legitima dicho examen”

“Las metas del DO son: incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización y desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma”

Todas estas definiciones nos dan un panorama más amplio de lo que es el desarrollo organizacional que tiene como punto medular al ser humano, el cual se puede moldear de tal manera que se logren los objetivos de la organización y de la misma forma se logren los objetivos personales que como seres humanos tienen.

Cuadro 3. Comparativo de Definiciones de Desarrollo Organizacional

Concepto	Enfoque
Solución de problemas de actitudes y comportamientos del recurso humano	Enfocado al Recurso Humano
Cambio en la organización basado en valores, actitudes, relaciones, clima organizacional	Orientado a metas organizacionales
Esfuerzo planificado de la organización, controlado desde el nivel más alto	Incrementar efectividad y bienestar en la organización
Cambio de creencias, actitudes, valores y estructura organizacional	Adaptarse al cambio, a nuevos mercados mediante retos y tecnología
Aplicar las ciencias de la conducta	Mejoramiento de los Sistemas
Proceso de cambio planificado	Cambio de la cultura de la organización
Incrementar la congruencia entre la estructura, procesos, estrategia, personas, cultura organizacional	Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma

Creación propia con base en (French y Bell, Jr.) y (Hernández y Rodríguez)

1.4 Beneficios de una adecuada Planeación Estratégica.

La planeación estratégica de una organización está basada como primer punto en la misión de la empresa, esto quiere decir que para realizar la misión, primero se tiene que conocer bien a la organización, para así proceder a determinar su razón de ser, iniciando por conocer cuáles son sus grupos de interés como son clientes, colaboradores, empresa y sociedad.

Al conocer los grupos de interés que integran la misión, se pueden determinar las necesidades que se van a satisfacer y a su vez la forma en que esas necesidades quedarán satisfechas.

Como siguiente punto ya conociendo la misión, se puede vislumbrar el rumbo de la organización, es decir, la visión de la empresa, esto es, cómo se ve posicionada la empresa a un tiempo determinado.

En este momento ya teniendo la misión y visión de la empresa, pasamos a otro grupo de interés que son los colaboradores, la parte fundamental que sustenta la organización y la cual debe tener determinados valores que van a definir la forma en que se van a conducir tanto los líderes como los colaboradores.

Los valores institucionales son la parte medular de la cultura organizacional y eso conlleva a tener una ventaja competitiva.

En cualquier organización uno de los valores principales con los que debe contar el recurso humano es la seguridad en el trabajo, ya que de esto va a depender la realización de las actividades.

La productividad es algo trascendental que debe existir en las organizaciones, lo cual debe motivar a los trabajadores a realizar sus actividades con compromiso e integridad mediante la creatividad y la innovación, buscado ser competitivos en un ambiente sano, en el cual exista el reconocimiento al desempeño de sus funciones y por ende genere un buen clima organizacional.

Otro punto clave dentro de la planeación estratégica de una organización es el liderazgo, el cual debe estar basado en la solución de problemas, el líder debe ser capaz de identificar la forma más fácil de hacer las cosas, debe saber trabajar bajo presión, identificar y resolver las situaciones de conflicto, trabajar en equipo,

dar facultamiento a los líderes que están a su cargo, reconocer y motivar tanto a los líderes como a sus colaboradores, saber escuchar pero sobre todo debe tener la humildad para aceptar los puntos de vista de los demás y a su vez aceptar los errores.

Otro punto de la planeación estratégica después de haber construido la misión, visión y los valores con los que una organización debe contar se procede a determinar los objetivos estratégicos los cuales tienen 4 características principales:²²

1. *Son precisas y medibles.* Dan un parámetro o estándar contra el cual pueden juzgar su desempeño.
2. *Se refieren a temas cruciales.* Se deben seleccionar metas importantes para evaluar el desempeño de la compañía.
3. *Son retadoras pero realistas.* Es muy importante que reto sea realista, ya que si no, puede originar que los colaboradores se den por vencidos fácilmente por otro lado si es muy sencilla puede no crear ninguna motivación.
4. *Especifican un periodo.* Las fechas límite pueden causar un sentido de urgencia del logro del objetivo y actuar como motivadores pero esto no quiere decir que todas las metas sean fijadas con un periodo de tiempo.

No debemos perder de vista a la organización en sí, ya que está requiere también de ser productiva por medio de la rentabilidad y también requiere de proponerse metas a largo plazo las cuales estarán relacionadas con el desarrollo de productos y/o servicios, satisfacción del cliente, productividad de los colaboradores mediante la eficiencia, el desarrollo del producto y/o servicio y la innovación.²³

²²(Hill y Jones p. 16)

²³Forbídem p.17

Cuando se llega a este nivel la organización puede realizar un análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) con la finalidad de poder determinar tanto de forma interna como externa como se encuentra la organización. Cuando se determinan las oportunidades y amenazas que tienen que ver con el ambiente externo lo que no se debe perder de vista son las empresas del mismo giro y su comportamiento a nivel local, las empresas del mismo giro a nivel nacional y a su vez el ambiente socioeconómico.

Los objetivos estratégicos van a permitir que con apoyo de la misión se logre la visión de la organización, sin embargo para que se lleve a cabo el logro de los objetivos deben existir estrategias a seguir para propiciar el cumplimiento; estas estrategias deben monitorearse de forma constante hasta llegar al logro de los objetivos.

Cuando ya se ha establecido la estrategia a seguir es muy importante que se dé a conocer a toda la organización en sus diferentes niveles y se haga la implementación la cual debe tener un constante seguimiento y revisión para dar cumplimiento a las metas fijadas.

La importancia de la constante revisión es debido a que se deben tomar en cuenta los factores como son la dificultad para predecir la realidad en una organización, el papel que desempeñan los mandos medios de la organización en el proceso de la administración estratégica y el hecho de que muchas estrategias se formulan de manera casual sin embargo sin utilizar el proceso racional para elaborarlas.²⁴

Una parte fundamental de la planeación estratégica es que en muchas ocasiones se realiza por los líderes de alto nivel y esto puede ocasionar que no sean tan realistas y por lo tanto no tengan la estrategia con la que deberían contar,

²⁴ Op cit p. 19

por tal motivo es importante tomar el punto de vista de los mandos medios de la organización ya que ellos son quienes más contacto tienen con la realidad de la organización.

En un mundo tan cambiante las estrategias suelen ser modificables debido a que el entorno juega un papel fundamental, para que las estrategias logren su objetivo.

1.5 Comportamiento Organizacional.

En la década de 1980, los programas en las escuelas se centraban principalmente, en aspectos técnicos de la administración y recursos de la economía, contabilidad, finanzas y técnicas cuantitativas. Los estudios relacionados con el comportamiento humano y las capacidades de trato con las personas recibían una atención menor. En los últimos 15 años, las facultades de la administración han observado la importancia de la conducta humana.²⁵

Las organizaciones hoy en día buscan la manera de mantener a sus colaboradores, ya que los colaboradores no están en una organización porque tienen una remuneración por su trabajo, están más que nada por la calidad de los puestos de trabajo y el buen ambiente laboral.

Es muy importante que cada líder identifique sus áreas de oportunidad en las cuales tiene que trabajar, para lograr otorgar un clima propicio a los colaboradores.

²⁵(Robbins) p. 3

Los administradores de las organizaciones además de hacer a través de otros, toman decisiones, asignan recursos y supervisan las actividades realizadas orientando al logro de las metas.

En la parte de la planeación es donde se definen las metas de la organización y la estrategia la cual va a ayudar al cumplimiento de esa meta. En la parte de la organización es importante determinar la estructura de la organización, donde se determinan las actividades a realizar, quien las va a realizar, la forma en que se agrupan, a quien se le va a reportar y la toma de decisiones. En la parte de la dirección de la organización se refiere a coordinar el trabajo, motivar al personal, eligen los mejores canales de comunicación y resuelven conflictos. En la parte del control se debe supervisar el desempeño de la organización y esto a su vez con las metas fijadas y en caso de existir variaciones el administrador es quien debe encauzar al lugar correcto.

1.5.1 Bases de la conducta del individuo.

Es importante conocer los factores que repercuten en la productividad laboral como son:²⁶

Edad.- La edad juega dos papeles importantes en la productividad se puede considerar como un punto a favor y como uno en contra, el punto a favor se refiere que en la medida en la que un trabajador sea mayor tiene más experiencia para realizar las actividades encomendadas, sin embargo también si se ve desde el punto de vista de algún trabajo pesado puede llegar a disminuir la productividad debido a que la edad perjudica por que se denota con mayor facilidad el cansancio, una persona joven está más abierta al cambio y se puede moldear la

²⁶(Robbins) p.37

conducta de forma más fácil a que si fuera alguien mayor, sin embargo la experiencia se tendrá que ir adquiriendo en el camino.

Género.- El género es el que menos impacto tiene, aunque en estudios que se han desarrollado indican que las mujeres presentan mayor ausentismo que los hombres, solo es mera percepción ya que aunque la mujer es muy apegada a los hijos o al hogar y que quien lleva el sustento a casa es el hombre, actualmente ya se encuentran en igualdad de condiciones y existen servicios de guarderías y escuelas que ya están preparadas para recibir niños de madres y padres trabajadores.

El estado civil de los trabajadores de igual forma repercute, ya que el hecho de que sean casados origina que se tenga una mayor responsabilidad, debido a que los trabajadores ya tienen obligaciones contraídas, a diferencia de los solteros.

La antigüedad es un factor muy importante para la productividad de una organización, ya que entre más antiguo sea mayor experiencia tiene y en esa medida será más productivo y entre mayor antigüedad tenga en el puesto menos va a necesitar buscar otro empleo y lo contrario es que entre menos antigüedad se tiene es más probable que haya ausentismo por la falta de responsabilidad y a su vez rotación de personal.

1.5.2 Teorías del aprendizaje.

Se han definido tres teorías para explicar la forma en que recibimos pautas de conducta se trata de las siguientes:²⁷

²⁷(Robbins) p.44

- Condicionamiento clásico.- Este tipo de condicionamiento hace referencia a que debe haber un estímulo para que se presente la acción y en la mayoría de los casos esto es prácticamente un impulso más que una reacción.
- Condicionamiento operante.- Este tipo de comportamiento se refiere a que la conducta del ser humano va a depender de las consecuencias que traiga consigo el haber actuado de cierta forma, es decir, si se le promete a alguna persona una recompensa por realizar alguna actividad y al finalizar la misma no se le entrega esa recompensa lo más probable es que cuando se le solicite algún apoyo no va a haber respuesta positiva, ya que si una conducta no se refuerza es muy probable que no se vuelva a repetir.
- Aprendizaje social.- Esta conducta, así como el condicionamiento operante se refiere, a que la conducta del ser humano va a depender de las consecuencias de sus actos, aquí juegan un papel importante la observación y las ganas de querer aprender. Normalmente se aprende de los modelos que son atractivos, accesibles, importantes para nosotros y nuestra estima. Es muy importante también que el modelo se recuerde en cualquier momento aún y cuando ya no esté disponible y se lleve a cabo para que de tal forma que se obtenga utilidad del mismo. Se debe reconocer la aplicación del modelo ya que eso motivará a la repetición.

1.6 Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del Desarrollo Organizacional.

1.6.1 Psicología.

Es una ciencia que mide, explica y en algunas ocasiones cambia la conducta de los seres humanos e incluso de los animales. Los psicólogos están

interesados en estudiar y comprender el comportamiento de los seres humanos. Los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, consejeros psicológicos industriales y organizacionales, son quienes han enriquecido, y seguirán contribuyendo en el campo del conocimiento del DO.²⁸

1.6.2 Sociología.

La sociología estudia el ámbito de acción social en el que los individuos se desarrollan; es decir, la sociología estudia a las personas en relación con sus semejantes. Básicamente, los sociólogos estudian el comportamiento de los grupos en las organizaciones.²⁹

1.6.3 Psicología Social.

Es una rama de la psicología en la que se entrelazan conceptos de esta ciencia y de la sociología. Está enfocada en la influencia de relación entre las personas. Uno de los campos en que los psicólogos sociales realizan investigaciones considerables es el cambio: la forma de iniciarlo y la forma de reducir los obstáculos a su aceptación. También, los psicólogos sociales hacen aportaciones significativas a la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos, y procesos de toma de decisión en grupo.³⁰

1.6.4 Antropología.

Estudia las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos ha

²⁸(Robbins) p. 12

²⁹ Ibídem p.12

³⁰ Ibídem p.12

ayudado a comprender las diferencias que existen entre los valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizaciones distintas. Gran parte de lo que sabemos ahora de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de los antropólogos o bien de la aplicación de su metodología.³¹

1.6.5 Ciencia política.

Estudia el comportamiento de los individuos y grupos en un ambiente político. Los temas de interés de la materia son la estructura de los conflictos, la distribución del poder y cómo manipula la gente el poder buscando sus intereses personales.³²

1.7 Liderazgo.

Es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, con el único fin de lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

La forma en que el líder comunica sus ideas es influyendo para que se acepten las ideas y a su vez se sientan motivados a realizarlas y a efectuar el cambio.

Los líderes eficaces saben cuándo deben guiar y cuando deben seguir, por ese motivo pueden estar cambiando constantemente de su área de influencia.

El liderazgo no puede estar concentrado en una sola persona de la organización, sino por el contrario deben existir una gran cantidad de líderes que

³¹ Op cit p. 12

³² Op cit p.12

tengan liderazgo compartido y esto a su vez demuestre el grado de desempeño organizacional que tienen las empresas.

Los verdaderos líderes son quienes enseñan habilidades de liderazgo a todo su personal. A los líderes de mandos altos se les debe conferir poder y reconocimiento y recalcar que su labor más importante es crear nuevos líderes.

Los líderes deben encaminar todos los recursos para el logro de los objetivos de la organización mediante el liderazgo efectivo.

Una parte fundamental en el papel del líder es la motivación del personal, esta no debe quedar de lado ya que es una actividad clave para el logro de los objetivos.

Un papel muy importante del líder es buscar la permanencia de los colaboradores o seguidores, buscando incentivarlos por medio del reconocimiento hasta lograr que el colaborador por iniciativa propia quiera seguir realizando sus actividades.

Si un líder descuida las habilidades humanas de sus colaboradores perjudica notablemente a su liderazgo.

Los líderes pueden ser líderes natos o bien se pueden formar por medio de la capacitación. Para ser competitivos en el mercado mundial se debe capacitar al personal como punto medular.

1.7.1 Habilidades de los líderes.

- Técnicas.- Las capacidades que se tienen de aplicar los conocimientos especializados o la experiencia propia.

- Humanas. Es la capacidad para trabajar con el recurso humano, se debe entender al personal y estar constantemente motivando al personal.
- Mentales. Cada líder debe tener la capacidad para analizar y determinar las situaciones con problemática.

1.7.2 Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad.

Dentro de las cinco dimensiones tenemos las siguientes.³³

- Emocional.- Se refiere al grado de extroversión o introversión que cada uno tenga, a los extrovertidos se les denomina dominantes, sin embargo los que no tienen esas características de llevar la delantera, de dirigir, de competir o de influir tienden a llamarse seguidores, para no rivalizar.
- Empatía.- La empatía se refiere a ponerse en el lugar del otro y las características principales son: calidez, compasión, amistad y sociabilidad, a diferencia de una persona que no es empática las características son frialdad, dificultad, impasibilidad, enemistad y anti socialización.
- Ajuste.- Se refiere más que nada a los rasgos de estabilidad emocional que se tienen y se pueden caracterizar de la siguiente forma: autocontrol, tranquilidad, resistencia a la presión, seguridad, positividad y el poder de elogiar a los demás.
- Escrupulosidad.- Se refiere a características orientadas hacia el logro como son: responsabilidad, confianza, credibilidad, accesibilidad y organización, esto en general denota disposición para trabajar arduamente y a su vez

³³(Lussier y Achua) p.33

dedicar tiempo y esfuerzo necesarios, para el logro de los objetivos y por ende lograr los resultados esperados.

- Apertura a la experiencia.- Los rasgos relacionados con esta dimensión se refieren a la disposición al cambio y a probar cosas nuevas, sin quedarse limitados a hacer las cosas como siempre se han hecho y a obtener los mismos resultados.

1.7.3 Rasgos de los líderes efectivos.

No hay una lista específica para determinar las características de los líderes y no todos los líderes tienen todas esas características sin embargo se van a mencionar:

- Dominio.- Al dominio se le denomina liderazgo, sin embargo para ser líder hay que querer serlo, no debe ser imposición sino, de lo contrario puede resultar contraproducente, ya que el hecho de que se fuerce a alguien para ser el líder, yendo en contra de lo que él o ella quiere, perdería la confianza en sí mismo y no desarrollaría su labor como se esperaría y eso podría poner incluso en tela de juicio su inteligencia y capacidad para hacer las cosas.
- Gran energía.- Se refiere a que los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr los objetivos fijados, son resistentes y toleran todo tipo de tensión, son entusiastas, no se rinden y no se dan por vencidos, enfrentan los obstáculos y no se derrotan ante la adversidad, son tolerantes a la frustración, toman la iniciativa y crean mejoras sin pedir permiso, nadie les tiene que decir lo que tienen que hacer.
- Confianza en sí mismo.- Consiste en si se está seguro de uno mismo, de sus decisiones, ideas y capacidades, fomentan la confianza en sus seguidores y a medida que se ganan su respeto van influyendo en ellos. La

confianza está relacionada con la eficacia y a su vez mide el progreso a niveles administrativos elevados.

- Locus de control.- Se refiere a que en la medida en que se asume el control del propio destino, se controla a la suerte y pueden opinar que el mismo comportamiento influye en forma directa a su desempeño. Tienen confianza en sí mismos y aprenden de los errores y no se la pasan buscando echarle la culpa a los demás o a la mala suerte.
- Estabilidad.- Se refiere a que los líderes son estables, controlan sus emociones, son seguros de sí mismos y positivos. Los buenos líderes saben cuándo dirigir y cuando seguir, permiten que otro lleve la batuta en lo que ellos no son tan competentes.
- Integridad.- Esta se refiere al comportamiento que se rige por la honestidad y la ética y eso motiva a ganarse la confianza de los demás. La honradez es un punto medular en el éxito de un negocio. Cuando hay confianza existen índices elevados de rentabilidad y sustentabilidad. Para que un líder se le considere como formal debe ser una persona honesta, apoyar a sus seguidores y algo muy importante no revelar sus secretos ya que al hacerlo defraudaría su confianza y no podrían volver a confiar en él. Debe apoyar en todo momento a sus seguidores y si se toma una decisión por mala que sea hasta el final debe acompañarlos y no culpar a nadie de la decisión tomada ya que de otro modo perderá credibilidad.
- Inteligencia.- Normalmente los líderes cuentan con una inteligencia mayor al promedio, y esta se alude a la capacidad de razonar de forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones. Aún y cuando se invierta mucho en capacitación para que los empleados piensen de forma crítica y creativa, hay una característica que es la intuición, que se denomina también inteligencia encubierta y es un detonador para la buena marcha del liderazgo.

- Flexibilidad.- Se refiere a la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones, ya que el establecimiento de objetivos en el liderazgo tiene que ver con el cambio.
- Sensibilidad hacia los demás.- Consiste en considerar a los miembros del equipo como seres humanos, ponerse en el lugar de ellos cuando se presenta algún problema y buscar la mejor alternativa de comunicación y de influir en ello ya que el éxito financiero radica en tratar a los individuos como activos valiosos.

1.7.4 Gestión por Competencias.

Competencia, hace referencia a las características de personalidad y comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y o mercados distintos.³⁴

Competencia laboral.- Es una capacidad efectiva para llevar a cabo con éxito una actividad laboral, es una capacidad real demostrada.

Competencia conductual.- En la práctica tanto académica como profesional a estas competencias conductuales se les conoce solo como “competencias”.

Las competencias se dividen en dos categorías las cuales son:

- Competencias de punto inicial.- Características esenciales como son conocimientos y habilidades que se requieren en el trabajo para tener un buen desempeño.

³⁴(Alles) p.13

- Competencias diferenciales.- Estas competencias hacen diferentes a los líderes de niveles superiores, ya que son las que permiten a los líderes fijarse metas más altas que las que se tienen en la organización.

Según Spencer & Spencer las competencias se clasifican de la siguiente forma:³⁵

Competencias de logro y acción:

- Orientación al logro o a los resultados
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio:

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

Competencias de influencia:

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

Competencias gerenciales:

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias cognoscitivas:

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual

³⁵ Forbídem p.36

- Experiencia técnica / profesional / de dirección

Competencias de eficacia personal:

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante fracasos
- Flexibilidad

Según Levy-Leboyer se presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores:³⁶

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de la organización
- Análisis de los problemas fuera de la organización
- Comprensión de los problemas fuera de la organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de sus subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido común

³⁶ Opcít p.37 y 38

- Creatividad
- Toma de riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales
- Energía
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

Continuando con Levy Leboyer se anexa listado de competencias “supra competencias”:

Intelectuales:

- Perspectiva estratégica
- Análisis y sentido común
- Planificación y organización

Interpersonales:

- Dirigir colaboradores
- Persuasión
- Decisión
- Sensibilidad interpersonal
- Comunicación oral

Adaptabilidad:

- Adaptación al medio

Orientación a resultados:

- Energía e iniciativa

- Deseos de éxito
- Sensatez para los negocios

1.8 Administración del tiempo.

En un artículo por Diego Bañuelos con posgrado en Planeación Estratégica y con base en Stephen Covey, una de las autoridades más reconocidas en cuanto a liderazgo a nivel internacional, comenta que la administración del tiempo no se refiere a exprimirle más horas al día, tampoco de triplicarse para hacer más actividades, se trata más que nada de concretar lo más importante y hace mención a los 10 puntos para trabajar de manera eficiente y concretar lo realmente importante que se comentará a continuación: ³⁷

- Definir claramente los objetivos y selecciona los más importante.- Es de gran relevancia saber diferenciar entre lo realmente importante y lo que no es tan importante.
- Analizar cómo se gasta el tiempo.- Es importante hacer conciencia en lo que de verdad gastamos el tiempo, ya que en muchas ocasiones cuando vemos ya se fue el día y no supimos lo que hicimos, por tal motivo se requiere anotar cada media hora lo que se va haciendo con la finalidad de poder determinar si fue realmente importante o no.
- Llevar una lista de tareas pendientes.- No importa la forma en cómo se lleve este listado, puede ser en electrónico o en papel pero lo que realmente importa, es que cada vez se vayan escribiendo las tareas pendientes, para crear un hábito a través de la repetición.

³⁷(Bañuelos)

- Asignar prioridad a tus tareas.- Es importante resaltar las actividades prioritarias, ya que esto permitirá darle un orden a la atención de las mismas por orden de importancia.
- Planear tu día desde el día anterior.- Es de gran importancia que desde un día antes, se planeen las actividades del día siguiente con la finalidad de estar organizado para ir atendiendo por prioridad las tareas.
- No dejar las cosas para después.- Es importante realizar las actividades por muy tediosas que parezcan, ya que el aplazarlas lo único que origina es mayor tiempo de estrés por dejar de hacer la actividad y cuando al final de cuentas hay que terminar haciéndola. Si fuera el caso de que la tarea sea muy grande, se tendría que partir en tareas pequeñas para poder darle la atención.
- Delegar a los demás.- Se trata de asignar las actividades a alguien más que lo haga mejor, más fácil o más rápido, sin embargo hay que dar las gracias cuando ya nos apoyaron con la tarea.
- Aprender a decir “NO”.- Esta se puede decir que es una de las herramientas más poderosas en la administración del tiempo y no se trata de evadir responsabilidades, sino más que nada se refiere a ser productivos en lo que estemos calificados.
- Concentrarse en la tarea actual.- Cuando se logra al 100% la concentración se tienen periodos altamente productivos, sin embargo no es una tarea fácil ya que de forma muy rápida podemos perder la concentración.
- No olvidar a la persona más importante.- Cuando se tienen proyectos en puerta, se suele olvidar de todo lo que los rodea, pero lo peor de todo es que se olvidan de sí mismos, sin embargo para tener un alto rendimiento se requiere de un balance entre el cuerpo y la mente, por eso es importante tomar un tiempo para relajarse, alimentarse adecuadamente, dedicarle tiempo a los seres queridos y eso va a permitir un estado de armonía y poder así rendir en periodos prolongados.

1.9 10 Claves de Trabajo en equipo.

Si una persona tarda una hora en hacer una tarea, cuánto tardarían dos personas, la respuesta matemática suena lógica sería la mitad del tiempo, es decir media hora sin embargo, cuando se trabaja con un equipo el esfuerzo de todos propicia la disminución del tiempo de acción y aumenta la eficacia de resultados. A continuación se presentan 10 claves para dejar de trabajar en grupo y comenzar a trabajar en equipo:³⁸

- Construir confianza.- Es importante que todos los integrantes del equipo conozcan las habilidades que posee cada uno, entiendan sus roles y sepan la forma en que se pueden apoyar mutuamente.
- Establecer objetivos comunes.- Todos deben estar orientados hacia las mismas metas, por eso es de gran importancia dar a conocer la misión y visión, para que a su vez en cada proceso se establezca la forma en que se contribuye al logro de las metas fijadas.
- Crear sentido de pertenencia.- Como seres humanos les gusta sentirse parte de algo, por eso es primordial que cada quien sepa cómo impactan sus actividades en el equipo.
- Involucrar a su gente en las decisiones.- Las decisiones no deben estar concentradas en una sola persona, por el contrario todos deben participar con su punto de vista para sentirse parte de la decisión tomada.
- Hacer que haya un entendimiento entre las partes.- Es fácil juzgar el trabajo de los demás cuando no se está ahí, por eso es importante que se roten los puestos, con la finalidad de conocer las actividades que cada uno realiza para poderles dar un valor.

³⁸(Gómez)

- Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo.- Es importante hacer saber a los demás que un logro a un fracaso es responsabilidad de cada uno de los miembros, no se debe fomentar el sentimiento de que “no es mi problema” hay que hacer que los aciertos y problemas sean compartidos.
- Impulsa la comunicación.- Deben existir canales de comunicación adecuados, debe prevalecer el saber escuchar y el retroalimentarse, estar abiertos al cambio y tomar las decisiones en conjunto.
- Aprovecha la diversidad.- Es importante que en el equipo existan personalidades diferentes, pero que a su vez compartan los valores y compromisos de la empresa.
- Celebra los éxitos grupales.- Se debe reconocer el trabajo en grupo, hay que celebrar los resultados obtenidos por el grupo, aunque el reconocimiento y el agradecimiento debe ser a cada uno por el trabajo desempeñado.
- Sé un líder.- Ser parte del equipo, como líder se tendrá que llegar a consensos y toma de decisiones, con base en las ideas y opiniones del equipo.

En este capítulo se realizó la investigación, partiendo de estudiar a los clásicos de la administración con la finalidad de dar a conocer las contribuciones que se han tenido a lo largo del tiempo, la base de todo esto, es el recurso humano que es el tema que nos concierne, se estudia al recurso humano desde que se hace la selección de personal para su contratación, se le capacita y a su vez se le motiva con el fin de que se tenga un buen clima organizacional, posteriormente se estudian aspectos del recurso humano como son las habilidades, la autoridad y a su vez la forma en que se lleva a cabo la motivación del personal por medio de la satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización.

Se trata el tema de desarrollo organizacional y a su vez se dan a conocer las definiciones de lo que resulta en cada una de ellas principalmente como son: la estrategia, un cambio organizacional basado en los valores, las actitudes, relaciones y clima organizacional. Se da a conocer la forma en que se desarrolla la planeación estratégica destacando los siguientes elementos: misión, visión, valores, objetivos, rentabilidad, liderazgo, FODA y se recalca que en la planeación estratégica deben participar todos.

Se estudia el comportamiento organizacional del recurso humano. Así como la capacitación que recibe por el concepto de desarrollo organizacional. Se menciona la parte de las teorías del aprendizaje, gestión por competencias, sobre la forma en cómo administrar el tiempo y a su vez de llevar todo mediante el trabajo en equipo.

CAPÍTULO II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN JAPÓN, ESTADOS UNIDOS, EUROPA, AMÉRICA LATINA Y MÉXICO.

Derivado de la multiculturalidad y de la globalización, resulta necesario al hacer la investigación el complementarla con estudios que se realizan de otros países, de otras culturas y otras formas de pensar con la finalidad de poder enriquecer la misma; por ese motivo se estudiará la forma en cómo se realiza la planeación estratégica del desarrollo del recurso humano en países como Japón, Estados Unidos, Europa, América Latina y México para poder determinar puntos clave que conlleven a una adecuada planeación estratégica a nivel global.

2.1 Planeación estratégica del recurso humano en Japón.

Japón es un país el cual no tiene petróleo, no tiene grandes extensiones territoriales, no cuenta con materias primas que sobresalgan y está situado en un rincón del mundo, sin embargo es una potencia más desarrollada que la mayoría de los países los cuales tienen un variado número de recursos naturales o bien que tiene fuentes de riqueza, pero lo que ha llevado a Japón al desarrollo es la educación de su gente.³⁹ La siguiente información respecto a Japón fue resumida de la conferencia de Carlos Kasuga Osaka.

2.1.1 Gente de Calidad.

La educación de la gente es la base fundamental de todo ser humano, ya que de ahí depende el comportamiento futuro que se tendrá como seres

³⁹(TERRA)

humanos, como hijos, como hermanos, como esposos, como padres, como compañeros de trabajo y cuál será el comportamiento en sociedad; de aquí derivará el compañerismo, el liderazgo, el trabajo en equipo y los valores que se tendrán.

Para tener gente de calidad siempre se debe comenzar por uno mismo y este cambio requiere de pasos a seguir:⁴⁰

1. Buen ser.- Ser puntual, disciplinado, honesto, trabajador, estudioso la idea es que en el educación básica se tengan bien fundamentados los valores.
2. Buen hacer.- Éste se refiere a que todo lo que se haga, se haga bien desde un principio para evitar reprocesos. Utilizar todas las herramientas y medios necesarios para hacer las cosas lo mejor posible sin estar esperando que alguien diga si las cosas están mal y esto implique re TRABAJAR.
3. Bien estar.- Todas aquellas personas que dan más de lo que reciben a todos los que los rodean pueden sentir este paso, esto es la felicidad el poderse sentir pleno al dar lo mejor de sí mismo hacia los que nos rodean y a su vez sentirse satisfechos por haber hecho algo de provecho sin esperar nada a cambio.
4. Bien tener.- En este paso después de haber cumplido los anteriores puede sentirse satisfecho de recibir algo a cambio, no es pedirlo se trata de que el simple hecho de haber cumplido todo lo anterior debe originar en el ser humano la tranquilidad de recibir.

2.1.2 Educación en valores y no solo en conceptos.

La educación en Japón comienza con los valores, es decir en Japón no solo educan con los conocimientos de una escuela, sino que de igual forma educan

⁴⁰(TERRA)

con valores en las escuelas de Japón les inculcan desde su educación básica el ahorro de agua, el orden y limpieza y a su vez las responsabilidad de ser ellos mismos quienes limpien sus instalaciones.

La diferencia con la educación occidental es que cuando se llegan a realizar actividades como recoger la basura o limpiar las instalaciones, va asociado a un castigo, esto provoca que en la medida en que pasa el tiempo y esos niños educados con ese método, sean adultos vean esas actividades como algo repulsivo e indigno o bien propio de gente que es castigada. Y las consecuencias de esta mentalidad han provocado en México tener calles, ríos y bosques sucios y en malas condiciones, cuando la actitud más noble del ser humano es la limpieza.

Otro principio básico en la mentalidad japonesa es “si no es tuyo, debe ser de alguien”, esto ha propiciado a que en Japón se puedan compartir bicicletas o paraguas de forma colectiva en las estaciones del tren o del metro, sabiendo que el último que los utilice los regresará a su lugar y en buenas condiciones.

En otros países los gobiernos se ven obligados a gastar cantidades importantes de dinero en poner policías, cámaras de vigilancia y cárceles para salvaguardar los bienes de todos, sin embargo todo esto se pudo haber evitado si se hubiera invertido en una educación orientada a valores fundamentales, lo cual permitiría tener mejor calidad de vida y a su vez sería un país rentable ya que la educación implica un ahorro.

2.1.3 Invertir el tiempo y no gastarlo.

La vida es sabia y en determinado momento termina premiando a quienes invirtieron bien su tiempo, pero a la vez resulta cruel debido a que cobra caros los intereses de los que solo gastaron su tiempo.

2.1.4 Nuestra evolución personal: querer ser mejores.

Siempre se debe estar en condiciones de dar más de lo que se merece, el poder realizar una actividad debe ser una actividad extraordinaria y no una actividad ordinaria, la gente debe estar dispuesta a dar un plus. La mentalidad japonesa es que si tiene una empresa nueva le dedican los tres primeros años a cuidarla como un bebe las 24 horas del día, hasta los 20 años es como se obtiene una rentabilidad de la empresa al principio solo sería inversión.

2.1.5 El buen directivo el que da el ejemplo.

Los directivos deben ser el ejemplo de los empleados, los directivos deben dar el buen ejemplo: deben ser los primeros en llegar y los últimos en salir. El ejemplo arrastra y es el que va generar que exista una disciplina.

2.1.6 Planeación en Japón.

En Japón la cooperación que existe entre las empresas y el gobierno es el punto que más agrega valor cuando se habla de planeación. Derivado de la Segunda Guerra Mundial Japón creó políticas para que se diera el crecimiento y a su vez el fortalecimiento económico y se coadyuvara para la competitividad a nivel internacional. Esto ha originado la armonización de las políticas monetaria y fiscal con la estructura de la industria.⁴¹

La planeación se refiere a determinar el objetivo o meta de la organización y a su vez de los medios que van a servir para alcanzar esos fines y esto va a derivar de la correcta o incorrecta toma de decisiones que se lleve a cabo. Los

⁴¹(Koonts y Weihrich) p.219

administradores japoneses enfocan más sus objetivos a largo plazo ya que su mentalidad es construir una buena base que sustente todo lo que vendrá en un futuro.

En Japón las compañías o bien las organizaciones tienen sus proyectos a largo plazo y son apoyadas por los bancos que están enfocados a apoyar a las organizaciones con sus proyectos, esto se maneja con el enfoque de ganar-ganar ya que si las organizaciones son solventes para realizar sus actividades los bancos también lo serán.

Los administradores japoneses al tener su mentalidad enfocada al largo plazo, les permite tener la oportunidad de permanecer por periodos prolongados de tiempo en un mismo puesto por lo que se puede llevar una trazabilidad de las actividades de cada uno de ellos y a su vez la toma de decisiones se torna con mayor confiabilidad.

En Japón al tomar de decisiones en consenso se destaca, la responsabilidad y la rendición de cuentas colectivas y por ende se debe subrayar la responsabilidad individual. Eso ha permitido el no crear sentido de culpa ya que por el contrario son varios los líderes que toman la decisión lo que resulta difícil que fracase al estar varios ojos y varios oídos enfocándose al mismo objetivo. El tipo de estructura en las empresas japonesas tiende a ser más lineal al estar enfocada a la informalidad y el igualitarismo.

Las empresas japonesas tienen una cultura y filosofía organizacionales comunes, lo que supone un alto valor de unidad y armonía en toda la organización. El agente de cambio tiende a ser un empleado de la misma compañía y no un consultor externo.

En las compañías japonesas el personal que emplean son los jóvenes recién egresados de las universidades y difícilmente se moverán a otra compañía, normalmente tardan mucho tiempo en que los asciendan a un puesto mayor ya que se busca crear la lealtad de los mismos. En las empresas japonesas la evaluación varía entre las organizaciones pero normalmente son 2 veces por año, aunque se les lleva un seguimiento constante de manera informal.

Las prácticas de ascenso se consideran para todos justas y equitativas y van en función de la antigüedad y méritos, así como los antecedentes educativos están presentes.

2.2 Planeación estratégica del Recurso Humano en Estados Unidos.

El estado del empleo global está siendo desconcertante. Las compañías de Estados Unidos están buscando tener empleados de alto rendimiento y con habilidades críticas, ya que tienen cierta preocupación debido a que está habiendo escasez de talento cualificado.

Las organizaciones que están buscando talentos de fuera deberían estar enfocadas en el recurso humano que actualmente tienen, ya que si se enfocaran en capacitar a su personal y a reconocer los logros que se han obtenido podrían obtener resultados diferentes.

El crear compromiso y desarrollar a los empleados por medio de la gestión de su rendimiento hará que mejore la productividad de la organización y a su vez generar un crecimiento organizacional. La mayoría de las empresas norteamericanas no le han apostado a la gestión del talento.

La globalización ha provocado que los trabajadores vayan a trabajar fuera de su lugar de origen, sin embargo si las organizaciones se enfocaran a certificar a sus trabajadores y a su vez estandarizaran sus procesos, estarían obteniendo más ganancias.

En Estados Unidos a diferencia de Japón la planeación se da no largo plazo, sino que se da a corto plazo, lo que no permite tener una trazabilidad de las actividades realizadas y a su vez no facilita la toma de decisiones, ya que las decisiones se vienen tomando a ciegas al no tener los parámetros bien definidos para poder orientar la buena toma de decisiones.

Al no tener el enfoque de largo plazo, permite que los líderes que se encuentran en determinados puestos no tengan a bien desarrollar el puesto, ya que el corto plazo las decisiones que tomen no les verán fruto o de lo contrario no habrá experimentado lo suficiente para enfocar de manera correcta los objetivos.

En la toma de decisiones solo intervienen algunos integrantes de la organización, en consecuencia después de que ya se tomó una decisión se debe convencer a los demás que es viable la solución que se está planteado al problema que se tiene, aún y cuando a las personas que se les imponga la decisión, tienen diferentes valores y percepciones de la problemática y a su vez la forma en que se puede resolver. Aquí se observa que la toma de decisiones es muy rápida, pero el poder instrumentarla va a implicar un mayor tiempo, ya que se tendrán que estar realizando negociaciones constantes con los diferentes administradores que no tienen una forma de pensar orientada al mismo objetivo.

En Estados Unidos la responsabilidad recae en una sola persona por lo que se debe precisar y explicitar quien es el responsable de cada actividad. En los perfiles de puesto tienden a contar con la naturaleza y grado de responsabilidades individuales. No se tiene una cultura organizacional compartida, esto provoca que los profesionista que trabajan en las organizaciones tiendan a identificarse más con su profesión que con la empresa misma.

Existe rotación de personal constante lo cual contribuye a que no se cree una lealtad hacia la organización. Constantemente recurren a asesores de desarrollo organizacional externos.

2.3 Planeación estratégica del Recurso Humano en Europa.

En todo momento resulta primordial saber que desde siempre han existido tanto la contratación de empleados, como su despido y a los nuevos que llegan se les tiene que capacitar y a su vez deben existir sistemas que se creen para la retribución al personal y todo esto se hace a través de la Dirección de Recursos Humanos de las organizaciones.

En un inicio no existía la Dirección de los Recursos Humanos como un Departamento, sin embargo ya se desarrollaban las funciones del mismo, algunas empresas consideraron importante que se creará dicho departamento, ya que formada parte de una ventaja competitiva y poco a poco fueron siendo imitadas por otras empresas y es así como surge el Departamento de Recursos Humanos en las organizaciones.

La necesidad de los Departamentos de Recursos Humanos va en función del grado de industrialización y desarrollo a la vez de la complejidad de la producción que conlleva a incrementar el tamaño de las empresas y de la existencia o no de sindicatos.

Europa en sus inicios imperaba un liderazgo autocrático, la retribución económica del trabajo era fijada por decreto y los esquemas de trabajo eran puramente taylorianos.

El Jefe de Personal era un administrativo de confianza, quien llevaba el control del absentismo, era quien realizaba las altas y bajas de Seguridad Social y

era quien elaboraba los recibos por concepto de pago de salarios. En su momento para que se aplicara el reglamento interior existía un suboficial retirado del ejército o de la guardia civil para que se impusiera el respeto

Sin embargo un punto que no se había tomado en cuenta es que en la medida en que las organizaciones crecen y se desarrollan, tienden a necesitar personal capacitado por lo que se empezaron a desarrollar, las Universidades Laborales que en realidad eran Centros de Formación Especializada.

La competitividad no solo va a depender de la efectividad de la compañía, depende también de las industrias y el sistema económico de un País. Los líderes políticos, económicos y empresariales son quienes deben estar evaluando las oportunidades y amenazas de las condiciones externas para crear estrategias que exploten las fortalezas de su nación e industria y apunten a sus necesidades.

2.4 Planeación estratégica del Recurso Humano en América Latina.

La planeación en América Latina se ha convertido en un formalismo lo cual ha impactado de forma significativa al no tener efectos sobre el aprendizaje y aporta poco a la mejora de la capacidad competitiva de las empresas.

No se tiene como tal el enfoque de la planeación, ya que se realiza una serie de objetivos pero que no se encuentran alienados a nada, solo parecieran metas efectuadas de forma aislada. Muchas veces se piensa solo en enfocarse a la misión, visión, estrategias corporativas y las políticas de la empresa, pero sin tener los elementos necesarios para llevar un seguimiento riguroso al cumplimiento como tal de los objetivos.

La planeación sigue estando centralizada y es autoritaria aún y cuando ya existen enfoques que propician la iniciativa, creatividad y compromiso de los trabajadores.

El mayor problema radica en que los diferentes integrantes de la planeación se encuentran fragmentados y dispersos por toda la estructura de la organización, ya que en una oficina se formulan los objetivos, en otra oficina se desarrollan los presupuestos, en otra se diseñan los sistemas, los jefes de diferentes niveles asignan las responsabilidades de forma individual, en otro lugar se definen los criterios de éxito y a su vez los mecanismos de evaluación y control. Esto ha provocado que los líderes no tengan una visión amplia de lo que se tiene que hacer, los instrumentos y recursos humanos que son necesarios para desempeñar la actividad y los recursos financieros que se tienen que tener para materializar el resultado.

El hecho de que una decisión se tome sin el consenso de los demás puede repercutir, ya que no se toma como suya la imposición de alguna decisión tomada en el seno de la alta dirección. En Japón se consensa entre diferentes miembros de la organización y esto a su vez permite que al estar consensada por los diferentes miembros de la organización, aparte de que diferentes ojos la vean da la oportunidad de que se tenga el compromiso al haber sido parte del consenso.

La toma de decisiones es uno de los rasgos más representativos para caracterizar una organización. Una de las deficiencias más importante de la toma de decisiones es la carencia que existe en los mecanismos de seguimiento y la evaluación. Esto priva a la organización de la oportunidad de apreciar el impacto de las decisiones tomadas y a su vez de aprender de su experiencia.

Lo que puede pasar al personal que no se encuentra involucrado en la toma de decisiones es que puede hacer lento el proceso, tener falta de iniciativa y apatía,

lo cual repercute en tener más costos al querer poner en práctica la decisión tomada que no fue de todos.

El sistema estructural se rige por los principios clásicos, entre ellas las principales son: relaciones de autoridad y subordinación. En los últimos años las reformas a la estructura organizacional entre ellas destacan: lograr que la estructura se ajuste a la misión y la estrategia, reducir número de niveles jerárquicos buscando una estructura más plana, incorporar la administración hacia la mejora de los procesos, haciendo énfasis en la calidad y atención al cliente.

A pesar de que se trata con frecuencia sobre el clima organizacional y se hacen declaraciones sobre los recursos humanos, no aparece en la estructura un órgano que asuma formalmente la administración sistemática de los comportamientos organizacionales.

2.5 Planeación estratégica del Recurso Humano en México.

México se encuentra orientado a la planeación a corto plazo, sin embargo derivado de la participación que tiene a nivel internacional ha estado evolucionando a la mejora orientando su planeación a plazos mayores.

La planeación está enfocada a la alta dirección, pero se desarrolla a través de los niveles de mandos medios y operativos que son quienes manejan la información. Derivado de que las políticas gubernamentales no están orientadas a apoyar al sector industrial, las organizaciones se ven afectadas constantemente por la toma de decisiones gubernamental, lo cual impacta en la planeación al tener que estar realizando modificaciones para poder estar alineada a las decisiones gubernamentales.

Derivado de la incorporación de nueva tecnología, mayor profesionalización de las plantas productivas y la reestructuración de procesos primordiales, ha aumentado sustancialmente expectativas de mejora en la calidad y efectividad de la planeación.

Las decisiones que representan un impacto económico significativo, modifican a fondo el ambiente de trabajo, o bien requieren una respuesta rápida, y fluyen del titular hacia el resto de la organización y son aceptadas con el resto de la alta dirección.

En México las organizaciones se integran sobre la base de organización del trabajo horizontal aunque la toma de decisiones es línea de arriba hacia abajo. La definición de niveles jerárquicos y funciones deriva normalmente de la visión del titular y la alta dirección.

La estructura orgánica es formal y precisa con claridad la asignación de actividades, aunque paralelamente exista una serie de datos informales, lo que influye en que la cultura organizacional se perciba como individual y no como institucional. En la actualidad México se ha enfrentado a procesos de cambio, lo que permitido complementar los modelos regidos por la administración clásica, que establecen grupos de trabajo con equipos de alto desempeño y que han contribuido a crear un ambiente de trabajo–aprendizaje que ha incrementado la motivación y creatividad en sus normas de actuación.

En éste capítulo pudimos observar las diferencias y similitudes de la forma en que se lleva a cabo la planeación estratégica entre los países que se establecieron como caso de estudio, Japón su planeación la lleva a largo plazo mientras que en Europa, América Latina y México se lleva a corto plazo. En Japón la toma decisiones se realiza en consenso mientras que en los demás países se realiza de forma individual. En flujo de decisiones en Japón se da de arriba hacia

abajo y viceversa, mientras que en los demás países se hace de forma lineal de arriba hacia abajo.

CAPITULO III. RECURSO HUMANO DEL ÁREA COMERCIAL EN ZONA TULANCINGO DE CFE.

En este capítulo se describirá la historia de Comisión Federal de Electricidad, se dará a conocer la misión, la visión, y una breve descripción del planteamiento del problema.⁴²

3.1 Historia de Comisión Federal de Electricidad.

La generación de energía eléctrica inició en México a fines del siglo XIX. La primera planta generadora que se instaló en el país (1879) estuvo en León, Guanajuato, y era utilizada por la fábrica textil "La Americana". Casi inmediatamente se extendió esta forma de generar electricidad dentro de la producción minera y, marginalmente, para la iluminación residencial y pública.

Toda la información contenida en este capítulo fue obtenida del portal de CFE.

En 1889 operaba la primera planta hidroeléctrica en Batopilas (Chihuahua) y extendió sus redes de distribución hacia mercados urbanos y comerciales donde la población era de mayor capacidad económica.

No obstante, durante el régimen de Porfirio Díaz se otorgó al sector eléctrico el carácter de servicio público, colocándose las primeras 40 lámparas "de arco" en la Plaza de la Constitución, cien más en la Alameda Central y comenzó la iluminación de la entonces calle de Reforma y de algunas otras vías de la Ciudad de México.

⁴²(COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD)

Algunas compañías internacionales con gran capacidad vinieron a crear filiales, como The Mexican Light and Power Company, de origen canadiense, en el centro del país; el consorcio The American and Foreign Power Company, con tres sistemas interconectados en el norte de México, y la Compañía Eléctrica de Chapala, en el occidente.

A inicios del siglo XX México contaba con una capacidad de 31 MW (Megawatthoras), propiedad de empresas privadas. Para 1910 eran 50 MW, de los cuales 80% los generaba The Mexican Light and Power Company, con el primer gran proyecto hidroeléctrico: la planta Necaxa, en Puebla. Las tres compañías eléctricas tenían las concesiones e instalaciones de la mayor parte de las pequeñas plantas que sólo funcionaban en sus regiones.

En ese período se dio el primer esfuerzo para ordenar la industria eléctrica con la creación de la Comisión Nacional para el Fomento y Control de la Industria de Generación y Fuerza, conocida posteriormente como Comisión Nacional de Fuerza Motriz.

Fue el 2 de diciembre de 1933 cuando se decretó que la generación y distribución de electricidad son actividades de utilidad pública.

En 1937 México tenía 18.3 millones de habitantes, de los cuales únicamente siete millones contaban con electricidad, proporcionada con serias dificultades por tres empresas privadas.

En ese momento las interrupciones de luz eran constantes y las tarifas muy elevadas, debido a que esas empresas se enfocaban a los mercados urbanos más redituables, sin contemplar a las poblaciones rurales, donde habitaba más de 62% de la población. La capacidad instalada de generación eléctrica en el país era de 629.0 MW.

Para dar respuesta a esa situación que no permitía el desarrollo del país, el gobierno federal creó, el 14 de agosto de 1937, la Comisión Federal de Electricidad (CFE), que tendría por objeto organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósitos de lucro y con la finalidad de obtener con un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales. (Ley promulgada en la Ciudad de Mérida, Yucatán el 14 de agosto de 1937 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de agosto de 1937).

La CFE comenzó a construir plantas generadoras y ampliar las redes de transmisión y distribución, beneficiando a más mexicanos al posibilitar el bombeo de agua de riego y la molienda, así como mayor alumbrado público y electrificación de comunidades.

Los primeros proyectos de generación de energía eléctrica de CFE se realizaron en Teloloapan (Guerrero), Pátzcuaro (Michoacán), Suchiate y Xíá (Oaxaca), y Ures y Altar (Sonora).

El primer gran proyecto hidroeléctrico se inició en 1938 con la construcción de los canales, caminos y carreteras de lo que después se convirtió en el Sistema Hidroeléctrico Ixtapantongo, en el Estado de México, que posteriormente fue nombrado Sistema Hidroeléctrico Miguel Alemán.

En 1938 CFE tenía apenas una capacidad de 64 kw (kilowattthoras), misma que, en ocho años, aumentó hasta alcanzar 45,594 kw. Entonces, las compañías privadas dejaron de invertir y CFE se vio obligada a generar energía para que éstas la distribuyeran en sus redes, mediante la reventa.

Hacia 1960 la CFE aportaba ya el 54% de los 2,308 MW de capacidad instalada, la empresa Mexican Light el 25%, la American and Foreign el 12%, y el resto de las compañías 9%.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de generación y electrificación, para esas fechas apenas 44% de la población contaba con electricidad. Por eso el presidente Adolfo López Mateos decidió nacionalizar la industria eléctrica, el 27 de septiembre de 1960.

A partir de entonces se comenzó a integrar el Sistema Eléctrico Nacional, extendiendo la cobertura del suministro y acelerando la industrialización. El Estado mexicano adquirió los bienes e instalaciones de las compañías privadas, las cuales operaban con serias deficiencias por la falta de inversión y los problemas laborales.

Para 1961 la capacidad total instalada en el país ascendía a 3,250 MW. CFE vendía 25% de la energía que producía y su participación en la propiedad de centrales generadoras de electricidad pasó de cero a 54%. En esa década la inversión pública se destinó en más de 50% a obras de infraestructura. Se construyeron importantes centros generadores, entre ellos los de Infiernillo y Temascal, y se instalaron otras plantas generadoras alcanzando, en 1971, una capacidad instalada de 7,874 MW. Al finalizar esa década se superó el reto de sostener el ritmo de crecimiento al instalarse, entre 1970 y 1980, centrales generadoras que dieron una capacidad instalada de 17,360 MW.

Cabe mencionar que en los inicios de la industria eléctrica mexicana operaban varios sistemas aislados, con características técnicas diferentes, llegando a coexistir casi 30 voltajes de distribución, siete de alta tensión para líneas de transmisión y dos frecuencias eléctricas de 50 y 60 Hertz.

Esta situación dificultaba el suministro de electricidad, por lo que CFE definió y unificó los criterios técnicos y económicos del Sistema Eléctrico Nacional, normalizando los voltajes de operación, con la finalidad de estandarizar los equipos, reducir sus costos y los tiempos de fabricación, almacenaje e inventariado. Posteriormente se unificaron las frecuencias a 60 Hertz y CFE integró los sistemas de transmisión en el Sistema Interconectado Nacional.

En los años 80 el crecimiento de la infraestructura eléctrica fue menor que en la década anterior, principalmente por la disminución en la asignación de recursos a la CFE. No obstante, en 1991 la capacidad instalada ascendió a 26,797 MW.

A inicios del año 2000 se tenía ya una capacidad instalada de generación de 35,385 MW, cobertura del servicio eléctrico del 94.70% a nivel nacional, una red de transmisión y distribución de 614,653 km, lo que equivale a más de 15 vueltas completas a la Tierra y más de 18.6 millones de usuarios, incorporando casi un millón cada año.

A partir octubre de 2009, CFE es la encargada de brindar el servicio eléctrico en todo el país.

El servicio al cliente es prioridad para la empresa, por lo que se utiliza la tecnología para ser más eficiente, y se continúa la expansión del servicio, aprovechando las mejores tecnologías para brindar el servicio aún en zonas remotas y comunidades dispersas.

CFE es reconocida como una de las mayores empresas eléctricas del mundo, y aún mantiene integrados todos los procesos del servicio eléctrico.

3.2 Misión.

Prestar el servicio público de energía eléctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con el desarrollo del país y con la preservación del medio ambiente.

3.3 Visión.

Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial.

Una empresa reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnológica y aplicación de criterios de desarrollo sustentable.

3.4 Descripción del planteamiento del problema.

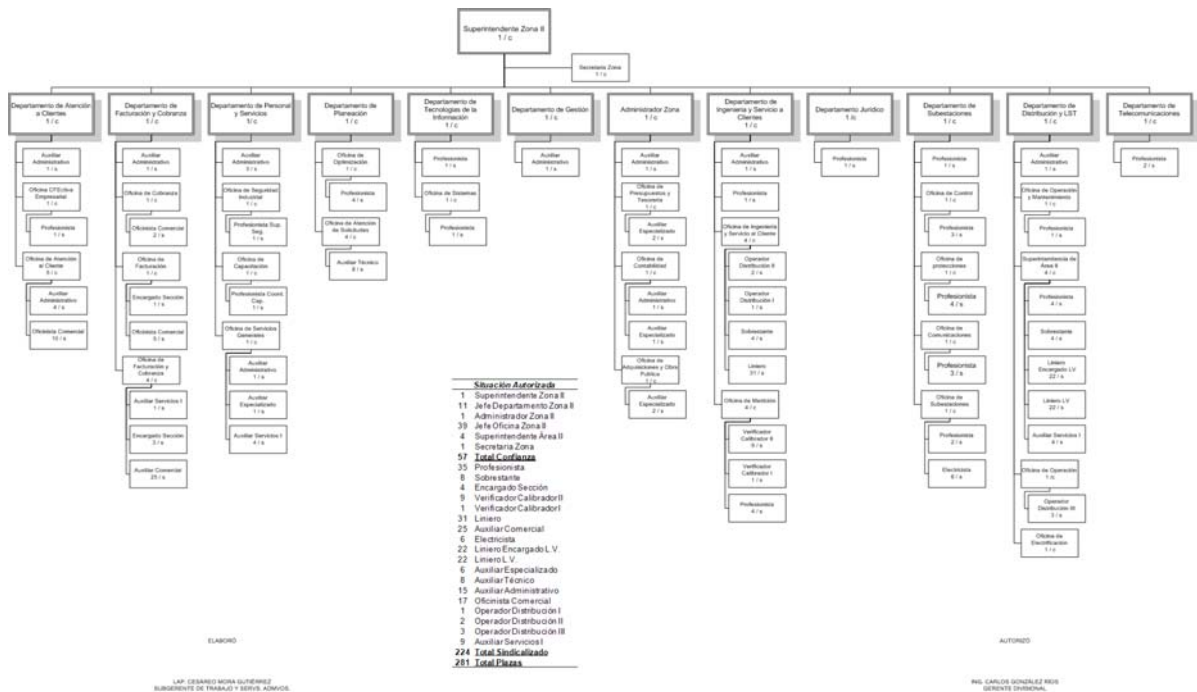
CFE tiene una serie de indicadores a los cuales se les debe dar cumplimiento, y de ellos se derivan una serie de actividades que debe desarrollar el personal, y a su vez que tienen que supervisar los líderes y eso ha provocado desorganización y por ende una disminución en el tiempo que se invierten a su persona al pasar periodos prolongados de tiempo en el trabajo.

Con esta investigación se pretende hacer una propuesta para determinar los elementos de diseño de un Plan Integral de Desarrollo de los Recursos Humanos de CFE en Tulancingo, Hgo., partiendo de que se debe ver al personal y a los líderes por el lado humano, buscando las características positivas que poseen cada uno de ellos para el logro de los objetivos de la organización, pero a su vez buscando el logro de los objetivos personales, mediante la capacitación, el

desarrollo de habilidades de liderazgo, ofreciendo alternativas para administrar su tiempo, trabajando en equipo a través de la motivación y reconocimiento constante, y de esta forma poder administrar mejor su tiempo y por ende el desarrollo del Recurso Humano.

3.5 Organigrama.

En el organigrama se muestran los 57 puestos de confianza que hay en la Zona de Distribución Tulancingo.



En este capítulo pudimos conocer de forma breve como se encuentra conformada CFE y sus principales características así como dar a conocer el planteamiento del problema que se tiene en este caso de estudio y la propuesta que se pretende realizar buscando que sea de utilidad para el personal y los líderes del área comercial de la Zona Tulancingo de CFE.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

En este capítulo se comentará sobre el esquema de investigación que se utilizó para la presente investigación, se dará a conocer el tipo de instrumento de medición que se va a utilizar y los ejes que se tomaron en cuenta para medir la variable independiente y las variables dependientes, se conocerá el universo y la muestra utilizada para fines de la investigación, se conocerán los resultados que arroja la aplicación del instrumento de medición y el análisis de esa información a través de la recolección e interpretación de los datos, mostrando con gráficas con los resultados para su mayor comprensión.

4.1 Instrumento de Medición.

El instrumento de medición a utilizar es el cuestionario con el cual se podrán conocer las herramientas que permitan administrar de forma eficiente el tiempo, organizar sus actividades, priorizar las áreas de oportunidad, aprovechar la capacitación, explotar las características de los líderes, tener un buen clima organizacional, estar motivados y trabajar en equipo.

Los propósitos del cuestionario a aplicar son los siguientes:

- Verificar si se conoce la Planeación Estratégica de la organización.
- Evaluar la percepción del clima organizacional de la empresa.
- Determinar si existe liderazgo y las áreas de oportunidad que se tienen en los líderes.
- Conocer si existen herramientas para la administración del tiempo dentro de la organización.

El cuestionario que se utilizará se compone de un total de 16 preguntas de las cuales 11 son cerradas y 5 son abiertas.

El cuestionario se encuentra basado en el tema de investigación y se pretende evaluar el grado de conocimiento de la variable independiente y a su vez permite conocer el grado de aplicación de las variables dependientes. El cuestionario está encaminado a desarrollarse en una población de 57 trabajadores de confianza, tomando una muestra de 18 trabajadores lo que representa el 30% de la población.

Los ejes el instrumento que se tienen son 5 y son los siguientes:

- 1.- Datos del encuestado.
- 2.- Conocimiento de la Planeación Estratégica.
- 3.- Percepción del clima organizacional en la empresa.
- 4.- Existencia de liderazgo y las áreas de oportunidad que se tienen en los líderes.
- 5.- Herramientas para la administración del tiempo.

El universo de la muestra son 57 trabajadores de confianza. La determinación del tamaño de la muestra se basa en el 30% del universo. El tamaño de la muestra son 18 trabajadores de confianza. El cuestionario fue aplicado el día 31 de octubre de 2014 en la Zona Tulancingo de Comisión Federal de Electricidad.

Cuestionario

Objetivo: El presente cuestionario que se realiza a una muestra del personal de confianza de la Zona Tulancingo de Comisión Federal de Electricidad, con el objetivo de verificar si conoce la planeación estratégica de la organización, así

como la percepción que se tiene del clima organizacional, determinar si existe liderazgo y las áreas de oportunidad en los líderes y a su vez conocer si existen herramientas para la administración del tiempo.

Eje 1. Datos del encuestado.

Nombre: _____

Puesto: _____

Lugar y fecha del cuestionario: _____

Hora de inicio: _____ Hora de término: _____

Instrucciones: Lea cuidadosamente las preguntas y coloque las respuestas. En el caso donde vengan opciones subraye la respuesta que más se acerque a lo que usted opina.

Eje 2. Conocimiento de la Planeación Estratégica.

1.- ¿Cuál considera que es el principal problema en su proceso?

- a) Falta de planeación
- b) Falta de liderazgo
- c) Falta de trabajo en equipo
- d) Desconocimiento

2.- ¿Considera que el personal de su área de trabajo está involucrado con la visión, misión y objetivos de la empresa?

- a) Si
- b) No

Eje 3. Percepción del clima organizacional en la empresa.

3.- Las relaciones de su equipo de trabajo y otros procesos de la empresa son:

- a) Se dan bajo condiciones conflictivas
- b) Únicamente necesarias para realizar el trabajo
- c) Abiertas, cordiales, empáticas

4.- ¿Cuáles departamentos u oficinas considera que están obstaculizando su trabajo? _____

5.- ¿Existen problemas graves que considera deben resolverse de inmediato y cuáles son? _____

6.- El ambiente en el que se llevan a cabo algunas reuniones es:

- a) Amable
- b) Tenso
- c) Libre para expresar lo que se desea
- d) Existe Manipulación

7.- ¿Cómo considera el trabajo en equipo en su área?

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo

8.- ¿Qué opina de la capacitación en su centro de trabajo?

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo

9.- ¿Qué opina de la calidad de vida en su centro de trabajo?

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo

Eje 4. Existencia de liderazgo y áreas de oportunidad que se tienen en los líderes.

10.- Los estilos de liderazgo en la empresa tienden a:

			contestaron en un promedio de 14 minutos
Eje 2	Conocimiento de la Planeación Estratégica	¿Cuál considera que es el principal problema en su proceso?	El 50% considera que hace falta planeación, el 33% falta de trabajo en equipo, 11% que hay desconocimiento y 6% falta de liderazgo
		¿Considera que el personal de su área de trabajo está involucrado con la visión, misión y objetivos de la empresa?	El 72% considera que sí y el 28% considera que no
Eje 3	Percepción del clima organizacional en la empresa	Las relaciones de su equipo de trabajo y otros procesos de la empresa son:	El 56% considera que son necesarias para el trabajo y el 44% considera que son abiertas cordiales y empáticas y ninguno considera que se dan bajo relaciones conflictivas
		¿Cuáles departamentos u oficinas considera que están obstaculizando su trabajo?	El 22% contestó Ingeniería de Servicio al Cliente, el 16% contestó que ninguno, el 11% contestó Planeación y con 3% otros departamentos en la misma proporción
		¿Existen problemas graves que considera deben resolverse de inmediato y cuáles son?	El 24% dijo que ninguno, el 12% dijo que problemas de actitud, el 12% dijo capacitación, el 8% trabajo en equipo y con 4% otros
		El ambiente en el que se llevan a cabo algunas reuniones es:	El 56% libre para expresar lo que se desea, 33% amable, el 11% consideró un ambiente tenso y ninguno contestó que existe manipulación
		¿Cómo considera el trabajo en equipo en su área?	El 61% regular y el 39% bueno

		¿Qué opina de la capacitación en su centro de trabajo?	El 50% considera regular y el otro 50% bueno y nadie contesta malo
		¿Qué opina de la calidad de vida en su centro de trabajo?	El 44% considera que es bueno, el 44% es regular y el 12% considera que es malo
Eje 4	Existencia de liderazgo y áreas de oportunidad que se tienen en los líderes	Los estilos de liderazgo en la empresa tienden a:	El 56% considera que fomentan la participación y el involucramiento en los diferentes niveles, el 22% considera que se toma la opinión de otros directivos y trabajadores y el 22% opina que la imposición de decisiones y la autoridad originan una alta motivación
		Mencione 2 cualidades que tiene como líder	12% responsabilidad, 7% saber escuchar, 7% trabajo en equipo, 7% organización, 5% libertad de expresión, 4% honestidad, 4% delegación de actividades y con 3% otros
		Mencione 2 cualidades que le gustaría desarrollar como líder	14% trabajo en equipo, 11% motivación, con 7% hay varios rubros como comunicación, empatía, ninguna, organización, concientización y liderazgo y con un 3% otros
Eje 5	Herramientas para la administración del tiempo	¿Considera que administra bien su tiempo?	El 56% dijo si y el 44% dijo no
		¿Cuenta con un programa de actividades?	El 72% dijo si y el 28% dijo no
		¿Utiliza alguna herramienta para administrar su tiempo?	El 61% dijo no y el 39% dijo si
		Si su respuesta anterior fue si mencione cual	El 58% contestó ninguna, el 21% lleva una agenda, 11% programa semanal, el 5% formato y 5% lista de pendientes

Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados

4.3 FODA.

FODA	
Fortalezas	Debilidades
Involucramiento en misión, visión y objetivos	Falta de planeación
Buena relación entre procesos	Falta de trabajo en equipo
Buen ambiente en reuniones de trabajo	Falta de liderazgo
Buena calidad de vida	Áreas de oportunidad a mejorar en algunos procesos
Buenos estilos de liderazgo de los líderes con mayor jerarquía	Algunos problemas de actitud
Líderes abiertos al cambio y con buena actitud	Mejorar la capacitación
Programa de actividades	Falta de orientación del liderazgo
Agenda	Falta de administración del tiempo
Oportunidades	Amenazas
Cursos de desarrollo organizacional	Apertura del mercado eléctrico
Cursos de liderazgo	El tiempo
Trabajar en base a objetivos	Nueva Legislación
Productividad	Actitud del personal

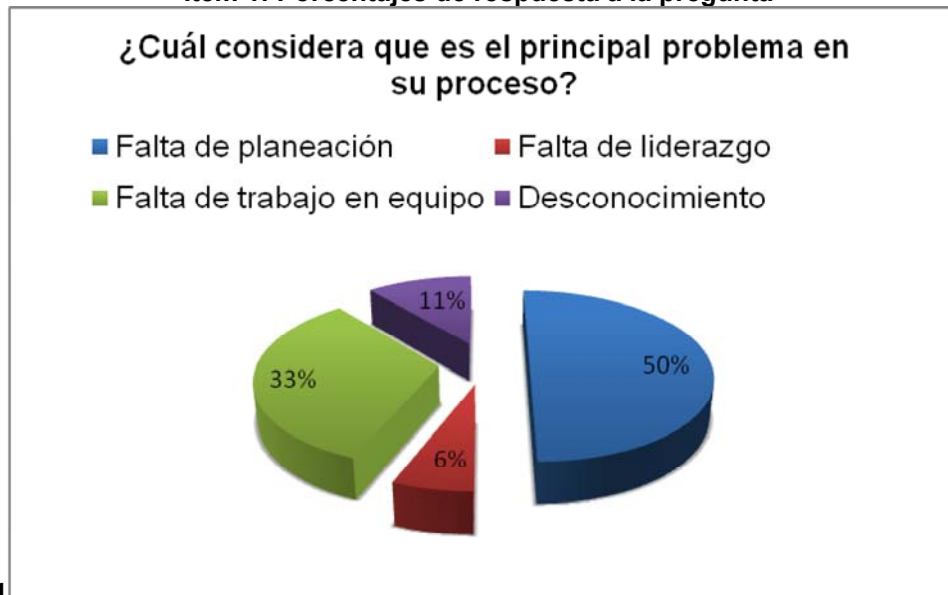
Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados

4.4 Análisis e Interpretación de resultados.

Una vez aplicado el instrumento de medición, se realizó una base de datos con las respuestas obtenidas y el resultado que arroja es el siguiente: Total de encuestados: 18 trabajadores de confianza.

Conocimiento de la Planeación Estratégica.

Ítem 1: Porcentajes de respuesta a la pregunta

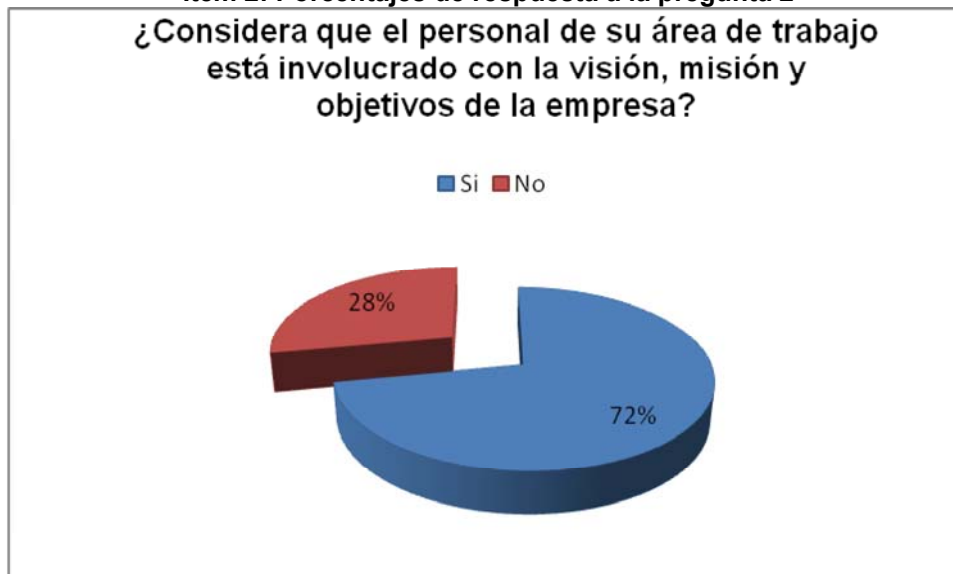


1

Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

El 50% de los trabajadores de confianza consideran que el principal problema en sus procesos es la falta de planeación y el 33% considera que la falta de trabajo en equipo es el principal problema. Algunos de ellos en menor proporción consideran que el desconocimiento y la falta de liderazgo son los principales problemas en sus procesos.

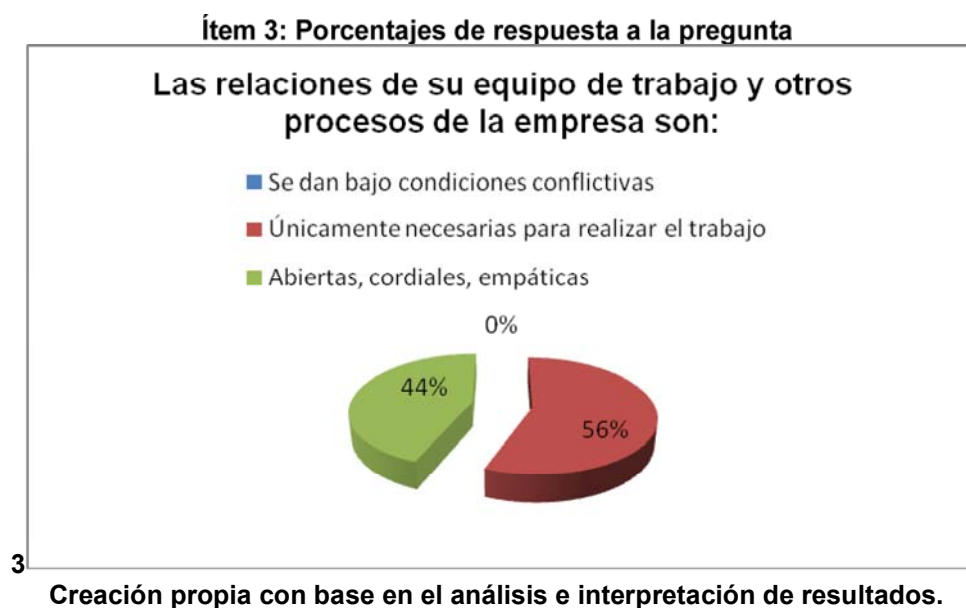
Ítem 2: Porcentajes de respuesta a la pregunta 2



Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

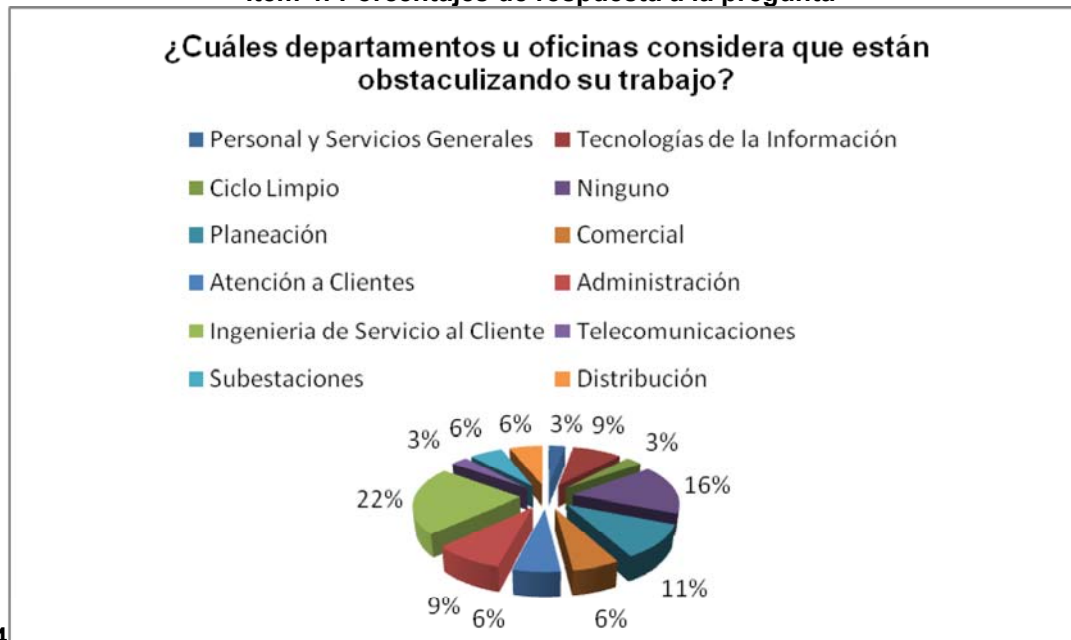
El ítem 2 indica que el 72% de los trabajadores de confianza consideran que el personal de su área de trabajo está involucrado con la visión, misión y objetivos de la empresa, sin embargo un 28% requiere mayor capacitación, orientación y sensibilización respecto de la planeación estratégica.

Percepción del clima organizacional en la empresa.



El 56% de los encuestados opinan que las relaciones de su equipo de trabajo con otros procesos de la empresa son únicamente necesarias para realizar el trabajo sin embargo, el 44% opina que las relaciones con otros procesos son abiertas, cordiales y empáticas. Lo realmente destacable es que ninguno opinó que las relaciones de trabajo con otros procesos se dan bajo condiciones conflictivas.

Ítem 4: Porcentajes de respuesta a la pregunta



4

Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

El 22% de los trabajadores de confianza opina que el Departamento que obstaculiza su trabajo es Ingeniería de Servicio al Cliente por lo que se debería enfocar el análisis hacia ese departamento para encontrar las áreas de oportunidad, el 16% opina que ningún departamento obstaculiza su trabajo lo cual habla bien de los procesos, el 11% opina que el proceso de Planeación obstaculiza su trabajo por lo que se deberían identificar las áreas de oportunidad este proceso para mejorar la percepción de los otros procesos, posteriormente con un menor porcentaje existen procesos operativos y procesos de apoyo que son identificados como que obstaculizan el trabajo de otros procesos debido a que existen áreas de oportunidad que pueden tener solución de manera inmediata.

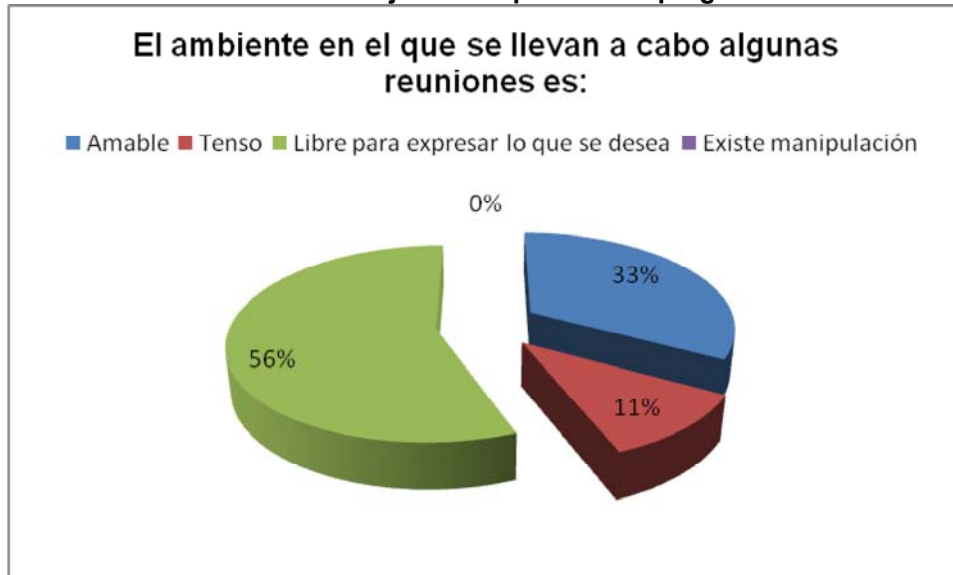
Ítem 5: Porcentajes de respuesta a la pregunta 5



Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

El 24% considera que no existen problemas graves que deben resolverse de inmediato, el 12% considera que se tienen problemas de actitud que se deben resolver de inmediato, otro 12% considera que la capacitación es un problema que se tiene que resolver de inmediato ya que al estar capacitados mejoraría en la atención de la problemática, el 8% opina que el trabajo en equipo es un problema que se tendría que resolver de inmediato y por último y en menor proporción se muestran valores de problemática que tendría que resolverse de inmediato.

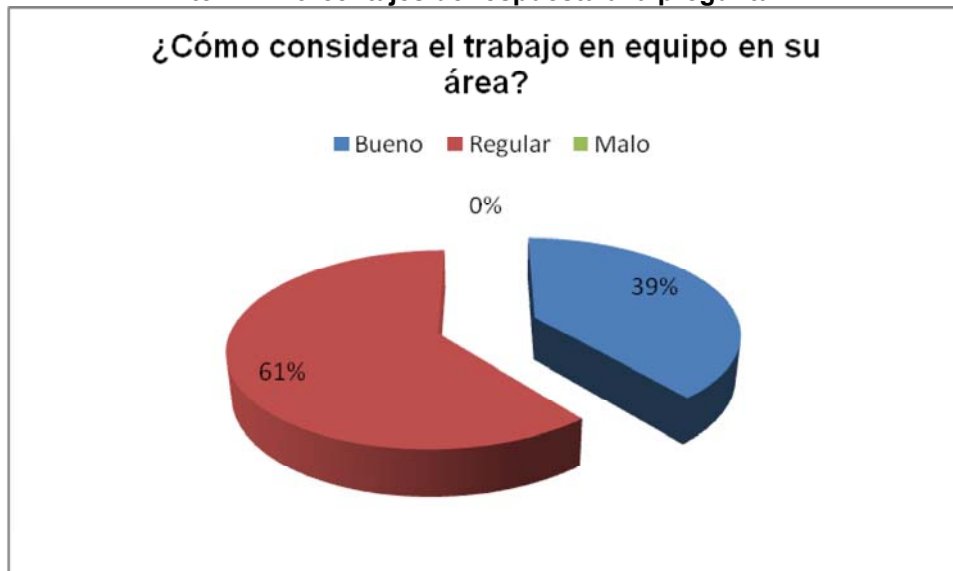
Ítem 6: Porcentajes de respuesta a la pregunta 6



Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

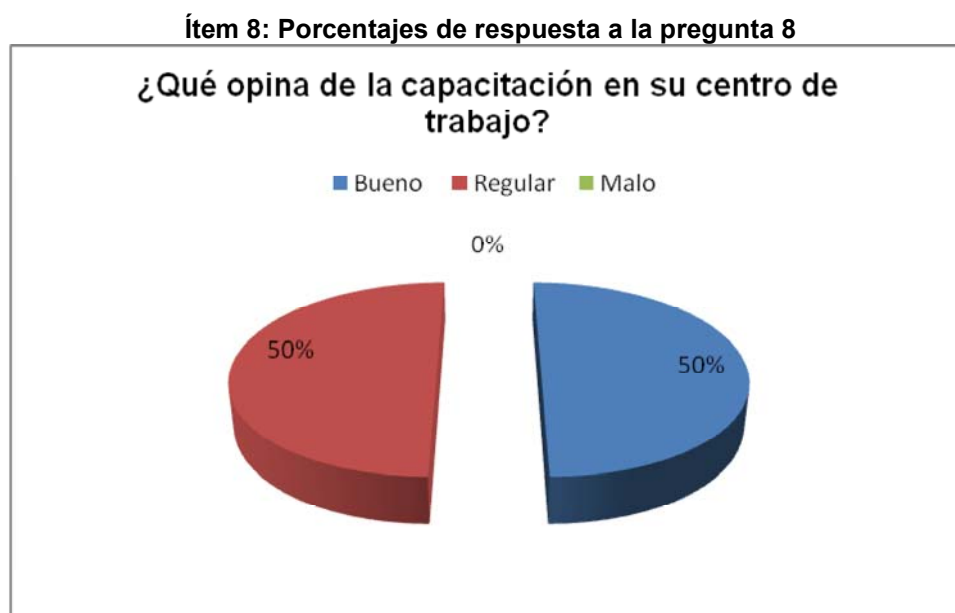
El 56% opina que las reuniones se llevan a cabo en un ambiente libre para expresar lo que se desea, un 33% opina que se desarrollan en un ambiente amable y solo el 11% opina que las reuniones se desarrollan en un ambiente tenso, sin embargo es de reconocer que ninguno opinó que las reuniones se desarrollan en un ambiente donde exista manipulación.

Ítem 7: Porcentajes de respuesta a la pregunta 7



Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

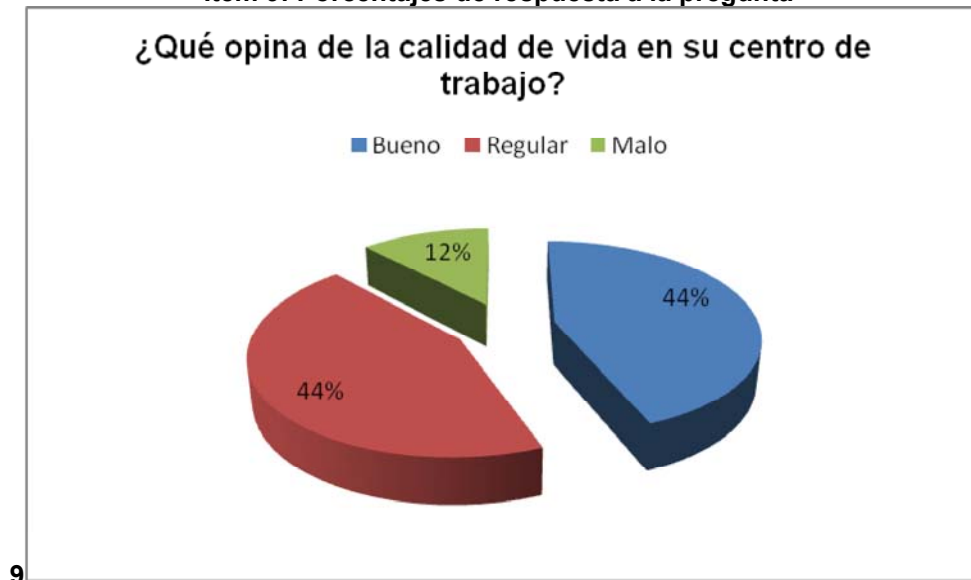
El 61% considera regular el trabajo en equipo de su área por lo que se debe reforzar esa parte y el 39% considera que el trabajo en equipo de su área es bueno, lo destacable es que ninguno de los trabajadores considera malo el trabajo en equipo de su área.



Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

La capacitación en el centro de trabajo es considerada con un 50% buena y un 50% regular, por lo que se deberá revisar la parte de la capacitación para mejorar la percepción, sin embargo lo realmente bueno es que ninguno opinó que la capacitación es mala.

Ítem 9: Porcentajes de respuesta a la pregunta



9

Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

El 44% opina que la calidad de vida en su área de trabajo es buena, el 44% opina que la calidad de vida es regular y el 12% opina que la calidad de vida en su centro de trabajo es mala, ya que todo esto deriva del tiempo que pasan en su centro de trabajo.

Existencia de liderazgo y áreas de oportunidad que se tienen en los líderes.

Ítem 10: Porcentajes de respuesta a la pregunta 10



Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

El 56% considera que los estilos de liderazgo en la empresa fomentan la participación e involucramiento en todos los niveles, el 22% considera que los estilos de liderazgo en algunas ocasiones se toma la opinión de otros directivos y trabajadores, sin embargo el 22% considera que los estilos de liderazgo tienden a la imposición de las decisiones y la autoridad y eso origina una alta motivación por lo que se tendría que trabajar con esa parte de los líderes para orientarlos a la apertura.



Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

El 12% considera que es responsable, el 7% considera que sabe trabajar en equipo, otro 7% considera que sabe escuchar, otro 7% considera que se sabe

organizar, el 5% considera que tiene libertad de expresión, un 4% considera que es honesto y otro 4% considera que sabe delegar actividades, y en general hay varias cualidades de los líderes de la Zona Tulancingo que se deben explotar para obtener un mejor desempeño.

Ítem 12: Porcentajes de respuesta a la pregunta 12



Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

El 14% considera que debe desarrollar la cualidad de trabajo en equipo, el 11% considera que requiere de la cualidad de la motivación y en general hay más cualidades que los líderes quisieran desarrollar y que se ven plasmadas en la gráfica.

Herramientas para la administración del tiempo.

Ítem 13: Porcentajes de respuesta a la pregunta



13

Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

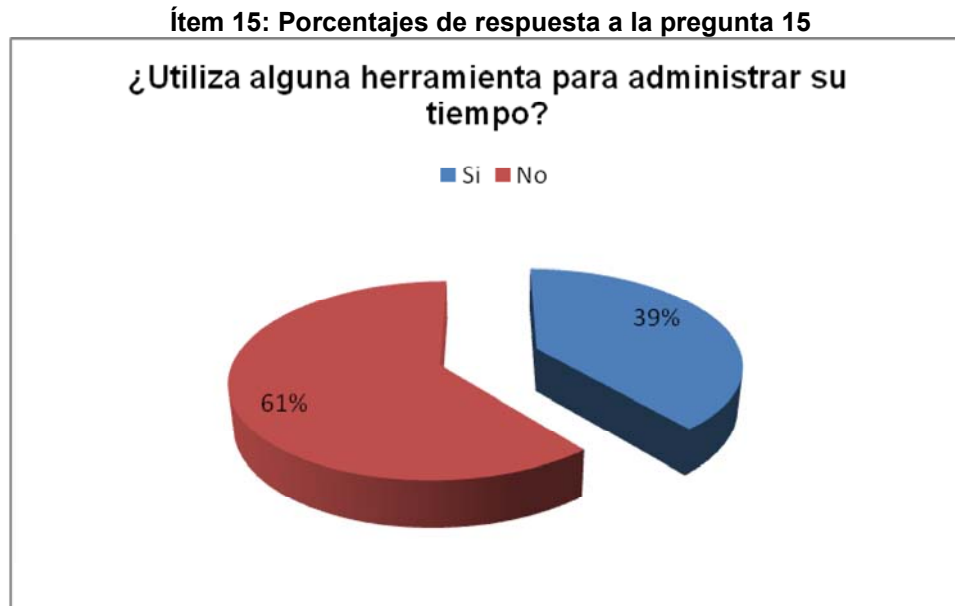
El 56% considera que administra bien su tiempo y el 44% considera que no administra bien su tiempo y se tiene que trabajar sobre esa gran área de oportunidad.

Ítem 14: Porcentajes de respuesta a la pregunta 14



Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

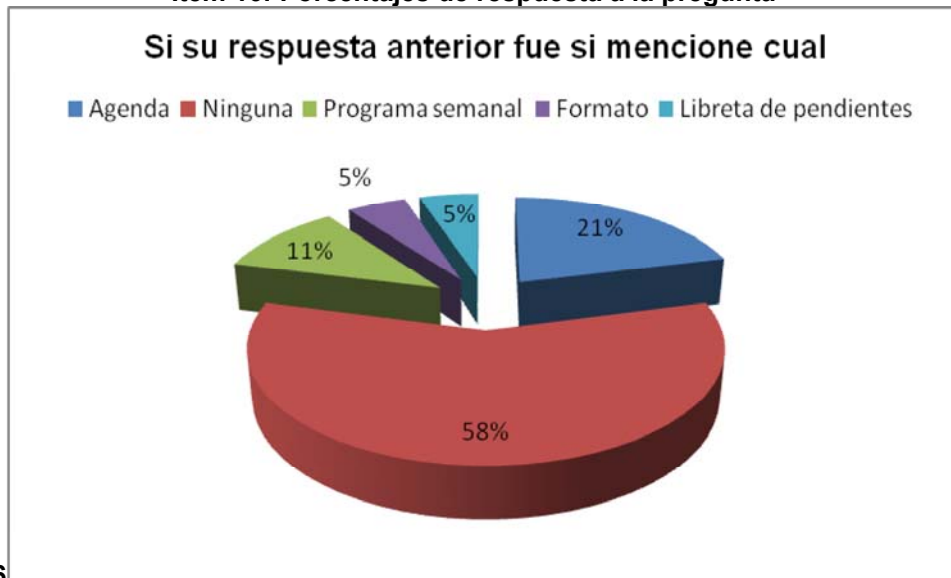
El 72% de los trabajadores de confianza tienen un programa de actividades y el 28% no cuenta con un programa de actividades por lo que se deberá trabajar más en esa área de oportunidad para que todos cuenten con un programa de actividades.



Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

El 39% utiliza alguna herramienta para administrar su tiempo, sin embargo el 61% no cuenta con ninguna herramienta para administrar su tiempo por lo que se deberá trabajar en esa parte para orientar el desarrollo del recurso humano por medio de la administración del tiempo y a su vez implementar el logro de sus objetivos.

Ítem 16: Porcentajes de respuesta a la pregunta



16

Creación propia con base en el análisis e interpretación de resultados.

El 21% de los encuestados administra su tiempo por medio de una agenda, el 11% se administra por medio de un programa semanal, el 5% utiliza un formato propio para administrar su tiempo, otro 5% administra su tiempo por medio de una lista de pendientes, sin embargo el 58% no utiliza ninguna herramienta para la administración del tiempo.

4.5 Cumplimiento a los propósitos establecidos para el cuestionario.

Uno de los propósitos de la investigación es el verificar si se conoce la Planeación Estratégica de la organización y en esa parte pudimos constatar que sí se conoce y que hay algunas áreas de oportunidad para reforzar esa parte, sin embargo lo que realmente es preocupante que un porcentaje importante considera que hace falta planeación de las actividades y trabajo en equipo en algunos centros de trabajo.

Otro propósito de la investigación era conocer la percepción que se tiene acerca del clima organizacional de la empresa y en la parte de relaciones de trabajo se considera, que no son necesarias para el trabajo o que incluso son abiertas, cordiales y empáticas lo que denota que la actitud hacia el trabajo es buena y es una oportunidad para realizar cualquier mejora. Aunque algunos de los encuestados consideran que hay departamentos que obstaculizan las actividades de otros procesos en general, hay procesos operativos y de apoyo con porcentajes similares lo que denota que en específico no hay algún departamento que camine por separado, todos van hacia un mismo rumbo.

Un gran porcentaje considera que no tienen ningún problema que se tenga que resolver de inmediato y hay algunos procesos que opinan que en su área de trabajo falta la capacitación y reconsiderar la actitud hacia el trabajo, son áreas que se tienen que mejorar, pero consideran que se encuentran bien. En general consideran un buen ambiente de trabajo para llevar a cabo las reuniones lo que permite resaltar que están abiertos al cambio. La capacitación y la calidad de vida la consideran buena y regular, ninguno las catalogó como malas, esto se debe a que perciben que están capacitados para hacer el trabajo y están acostumbrados al ritmo de trabajo que se tiene en la empresa. El trabajo en equipo es considerado por la mayoría entre bueno y regular, quizá haya áreas de mejora pero solo sería enfocarse en el recurso humano que tiene mayor área de oportunidad en ese rubro.

Otro de los propósitos que se tienen en la investigación es determinar si existe liderazgo y las áreas de oportunidad que se tienen en los líderes, en la parte del liderazgo en mayor porcentaje se considera que los estilos de liderazgo que se tienen en la organización fomentan la participación y el involucramiento a todos los niveles. Todos los líderes encuestados contestaron las cualidades que ellos tienen, y eso muchas veces cuesta trabajo identificar pero al conocer esas características hay que explotarlas para el logro de los objetivos. Y en la parte de

las cualidades a desarrollar, permite a los líderes saber identificar las habilidades que tienen que adquirir para mejorar su liderazgo en los diferentes centros de trabajo.

Y el último de los propósitos es conocer si existen herramientas para la administración del tiempo dentro de la organización, el resultado que arroja la investigación es que el 44% de los líderes considera que no administra bien su tiempo y ese es el punto principal de la organización y ese porcentaje de los líderes debe aprender a administrar su tiempo para orientar los recursos hacia el logro de los objetivos. Un 72% tiene un programa de actividades sin embargo se tiene que verificar el cumplimiento de ese programa ya que muchas veces queda en buenos deseos. Más de la mitad de los líderes no utiliza ninguna herramienta para administrar su tiempo y los que si cuentan una herramienta son agendas, programas semanales y lista de pendientes y lo que se pretende es que todos sepan administrar su tiempo y priorizar las áreas de oportunidad para atenderlas.

En este capítulo se dio a conocer el instrumento de medición que se elaboró, para medir la variable tanto independiente como variables dependientes y se presentaron los resultados por cada una de las preguntas del instrumento, así como se elaboró una matriz de sistematización donde se presenta el concentrado de los ítems por eje, mencionando los porcentajes de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA.

En este capítulo se dará a conocer la determinación de los elementos de diseño de un Plan integral para desarrollar las actividades de los recursos humanos de Comisión Federal de Electricidad en Tulancingo Hidalgo y con esto se logrará que el personal del área comercial administre de forma eficiente el tiempo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con la determinación de los elementos de diseño del Plan Integral permitirá desarrollar las características de los líderes, aprovechando su máximo potencial dentro de la organización y permita a su vez la motivación de sí mismos y la motivación de sus grupos de trabajo, que se aproveche la capacitación y se enfoque a lo que realmente se requiere, que les permita por medio del desarrollo y la capacitación trabajar en equipo, buscando identificar las áreas de oportunidad, priorizándolas para el logro de los objetivos estratégicos, buscando de manera rápida alternativas de solución, utilizando las herramientas para administración del tiempo.

Esta investigación se realiza ya que se observa que los líderes de la Zona Tulancingo de Comisión Federal de Electricidad, con el afán de dar cumplimiento a las múltiples actividades que realizan y las supervisiones que deben de efectuar, no dan prioridades y terminan trabajando largas jornadas de tiempo, dejando de lado que son seres humanos y que tienen necesidades importantes que cubrir, por tal motivo resulta importante tener las herramientas que les permitan realizar sus actividades de una forma más amigable, que les permita desarrollarse como personas sin descuidar la responsabilidad y productividad que está persiguiendo la organización.

Los responsables de la ejecución de este plan que se propone son todos los líderes tanto de oficina como de departamento, quienes tendrán conocimiento del desarrollo que se llevará a cabo, con la finalidad de que se dé cumplimiento a la presentación de la propuesta para poder llevarla a cabo.

5.1 Detección de áreas de oportunidad.

- Se considera que hace falta planeación de las actividades así como el trabajo en equipo por lo cual se propondrán cursos donde se tocarán estos aspectos.
- Al haber detectado que las relaciones de trabajo son necesarias para el trabajo y no se busca más allá se propondrán relaciones asertivas.
- Se tienen algunos problemas de actitud, por lo que se tendrá que reforzar con cursos de capacitación, motivación al personal y reconocimiento.
- La capacitación para el 2015 está enfocada principalmente a desarrollar al recurso humano.
- Se propondrá que se tome en cuenta al personal de mandos medios y personal operativo para la toma de decisiones ya que cuando se toman las decisiones en los altos niveles tienden a no ser las más convenientes.
- Las características que se pretende desarrollar en los líderes son el liderazgo, motivación y reconocimiento a sus colaboradores, a su vez se pretende lograr el trabajo en equipo y la administración del tiempo.

- La mayor área de oportunidad detectada es la utilización de una herramienta para la administración del tiempo.

5.2 Propuesta para abatir las áreas de oportunidad.

Como primer elemento al haber detectado como área de oportunidad principal la administración del tiempo se pretende realizar las siguientes acciones para los líderes de oficina:

1.- Determinar lo Importante - Urgente.- En este punto se tomarán en cuenta los planes o proyectos que tienen cierto vencimiento o fecha límite y problemas urgentes que se deben resolver para no generar problemas posteriores mayores.

2.- Determinar lo Importante – No Urgente.- En este punto aunque son aspectos que se pueden determinar con mayor tiempo para ejecutarse no se deben perder de vista ya que son los elementos fundamentales para la operación como son: la capacitación que es un aspecto constante y necesario para la realización de las actividades diarias, planear mejoras, actividades de prevención, actividad relacionadas con la salud y seguridad en el trabajo, relaciones laborales y detección de oportunidades.

3.- Determinar lo Urgente – No Importante.- Aquí se encontrarán llamadas, correos, reuniones, actividades populares, informes y algunas interrupciones, todo esto que no se puede evitar pero que se puede administrar.

4.- Determinar lo No Urgente – No Importante.- Si no se logra evitar las actividades que caen en este punto constantemente se tendrá sentimiento de culpa o indiferencia y algunas de las actividades a evitar o disminuir son: llamadas,

actividades agradables pero que no generan valor a la organización y pérdida de tiempo la cual debe estar bien identificada para poder eliminarla.

Cuadro 4. Matriz de Administración del Tiempo

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	PLANES, PROYECTOS, METAS, PROGRAMAS	CAPACITACIÓN, MEJORAS, PREVENCIÓN, SALUD Y SEGURIDAD, RELACIONES LABORALES, DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES
NO IMPORTANTE	LLAMADAS, CORREOS, REUNIONES, ACTIVIDADES POPULARES, INFORMES, REPORTES, INTERRUPTIONES	ACTIVIDADES AGRADABLES, LLAMADAS NO OFICIALES, ASUNTOS NO OFICIALES, PASATIEMPOS

Creación propia con base en artículo por Diego Bañuelos

Como segundo elemento se deben realizar listas las cuales contendrán los siguientes puntos:

- 1.- Lista de objetivos.- Se deben contemplar todos los objetivos de tal manera que ninguno quede sin tomar en cuenta, deben ser objetivos alcanzables y con una fecha límite.
- 2.- Lista de metas.- Estas deberán estar encaminadas a cumplir los objetivos que se determinaron y se deben plantear de forma diaria con el fin de revisarse cada día para analizar su cumplimiento tanto semanal como mensual.

3.- Lista de pendientes.- Esta lista es importante ya que permite observar si las actividades diarias propuestas se cumplieron o no y poder analizar el motivo y a su vez integrar al término del día lo que no se concluyó para terminarlo al día siguiente creando un hábito de concluir todas las actividades y no irlas postergando.

Cuadro 5. Listas para administrar el tiempo

LISTA DE OBJETIVOS (LARGO PLAZO)	LISTA DE METAS (MENSUAL O SEMANAL)	LISTA DE PENDIENTES (DIARIO)
CARTERA VENCIDA	FACTURA CORRECTA REPARTO OPORTUNO LLAMADA PREVIA AL CORTE MEDIOS DE COBRANZA CORTES DE BASE CORTES DE POSTE CORTES DEFINITIVOS BAJAS DE SERVICIO GESTORES DE BAJAS	REVISIÓN Y SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DIARIO
CONCILIACIONES	ADEUDOS DOCUMENTADOS INCOBRABLES COBRANZA COBRANZA CENTRALIZADA ANTICIPOS Y CRÉDITOS	REVISIÓN Y SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DIARIO Y PÓLIZAS DE CORRECCIÓN
SUPERVISIONES DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	SALUD VEHÍCULOS LIMPIEZA EQUIPO DE SEGURIDAD HERRAMIENTAS MATERIALES	REVISIÓN Y SUPERVISIÓN DIARIA
Creación propia con base en la investigación		

Como tercer elemento aprender a realizar la delegación de actividades, ya que en muchas ocasiones las actividades las termina realizando el líder por considerar que las personas no son capaces de hacerlo o bien o de hacerlo como él lo haría, se debe aprender a confiar en las personas y muy importante realizar la supervisión de las actividades para que todo salga bien. Esta actividad da un buen

fruto ya que genera compromiso para el cumplimiento de metas y objetivos. En este paso también es importante saber que si hay actividades que no generan valor se deben eliminar.



Como cuarto elemento se propone realizar un FODA personal, esto con la finalidad de detectar las fortalezas y las áreas de oportunidad que comúnmente son más fáciles de identificar, esto facilitará el explotar las fortalezas que tiene cada líder y a su vez permita trabajar más para mejorar las áreas de oportunidad, con la finalidad de mejorar como líderes y tener mayor confianza y seguridad en sí mismos para que puedan crecer como personas y profesionales.

Cuadro 7. FODA personal

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
REONSABILIDAD SABER ESCUCHAR LIBERTAD DE EXPRESIÓN HONESTIDAD DELEGACIÓN INTEGRIDAD PRODUCTIVIDAD	TRABAJO EN EQUIPO MOTIVACIÓN COMUNICACIÓN EMPATÍA ORGANIZACIÓN CONCIENTIZACIÓN LIDERAZGO
OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
BUENAS RELACIONES LABORALES BUEN ÁNIMO LOGRO DE OBJETIVOS RECONOCIMIENTO BALANCE TRABAJO - FAMILIA RENTABILIDAD SER SERES HUMANOS	ESTRÉS LABORAL INSATISFACCIÓN FRUSTRACIÓN MAL HUMOR ANSIEDAD IRRITABILIDAD DEPRESIÓN
Creación propia con base en la investigación	

Como quinto elemento se deben tener reuniones asertivas es decir pensar muy bien si es necesaria la reunión de trabajo y posteriormente llevarlas a cabo sin perder la metodología que ya se tiene en la organización, se tiene un sistema que dentro de las múltiples actividades que se pueden realizar en él, se programan reuniones de trabajo.

Es importante seguir toda la metodología desde que inicia con la programación de la reunión: la fecha, la hora, la duración, el nombre de la reunión, tipo de reunión, objetivo de la reunión, orden del día y tiempos de cada punto tratar, material necesario, personas que asistirán del proceso y personas invitadas, asignar los diferentes roles que se tendrán en la reunión como son: coordinador de debates que es quien programa la reunión, se encarga que les llegue la invitación a la reunión a todos los participantes, lleva a cabo el seguimiento de la reunión, es quien cede la palabra, pone orden en caso de no llegar a algún acuerdo y lleva los tiempos del orden del día; coordinador de acuerdos y evidencias es quien anota el

desarrollo de la reunión y los acuerdos, rol de reflexión del libro de filosofía y valores como su nombre lo indica, reflexión de competitividad que de igual forma su nombre lo indica y por último que igual su nombre lo indica el promotor de seguridad ya que dentro de la organización la seguridad y salud en el trabajo es muy importante.

Si se lleva a cabo toda esta metodología, rotando los roles, permite desarrollar habilidades tanto de los líderes como de los colaboradores y aunado a eso si las reuniones son claras, precisas, concisas y bien planeadas se logrará el objetivo de tener reuniones asertivas, siempre y cuando cada quien funja su rol como corresponde, respetando tiempos, temas, acuerdos, prevaleciendo en todo momento el respeto y la libertad de expresión.

Cuadro 8. Metodología de las Reuniones

FECHA
HORA
DURACIÓN
NOMBRE DE LA REUNIÓN
TIPO DE REUNIÓN
OBJETIVO DE LA REUNIÓN
ORDEN DEL DÍA CON TIEMPOS
MATERIAL NECESARIO
PERSONAS QUE ASISTIRÁN
PERSONAS INVITADAS
COORDINADOR DE DEBATES
COORDINADOR DE ACUERDOS Y EVIDENCIAS
REFLEXIÓN DEL LIBRO DE FILOSOFÍA Y VALORES
REFLEXIÓN DE COMPETITIVIDAD
PROMOTOR DE SEGURIDAD

Creación propia con base en las reuniones de CFE

Como sexto elemento se debe dar seguimiento puntual a los cursos del programa anual en el cual se incluyó el desarrollo del personal, trabajo en equipo y liderazgo.

Como séptimo elemento y último la motivación, es muy importante sentirse motivado de forma personal para poder estarlo en el trabajo y hacer que los colaboradores también estén motivados, ya que no hay nada mejor que un clima propicio para que se realicen las actividades.

La motivación depende de cada individuo, aunque se asista a cursos relacionados con el tema, lo más importante será lo que el realidad cada quien decida convertirlo en una acción.

En un centro de trabajo debe existir igualdad para que todos se sientan bien y si hay alguien que se aísla del grupo buscar la manera de integrarlo ya que como dicen la unión hace la fuerza y el quipo debe mantenerse unido en todo momento en las buenas y en las malas.

Otro punto importante para lograr estar motivado depende mucho del control de las emociones, principalmente del líder ya que muchas veces se reacciona de forma incorrecta al estar bajo presión, por eso es fundamental realizar todos los pasos anteriores, ya que haciendo lo correcto en el tiempo correcto no habrá situaciones que se salgan de control y cuando eso suceda pensar muy bien antes de actuar ya que de eso dependerá el clima laboral y por ende la motivación del personal.

El tener objetivos alcanzables y retadores a la vez, permitirá mantener un buen nivel de motivación para los miembros del equipo de trabajo. La motivación también dependerá de: el respeto con el que se trate a los líderes y a los colaboradores, de que en las relaciones de trabajo se practiquen los valores que cada uno tiene, de la confianza que exista en el equipo de trabajo, de tomar en cuenta a todos los miembros del equipo con lluvias de ideas para la toma de decisiones, de lograr crear líderes aún y cuando sean colaboradores, el liderazgo

lo puede tener cualquier integrante del equipo y con gran importancia de permitir a los líderes y colaboradores ser creativos e innovadores y a no tener miedo de cometer errores ya que para eso existe la mejora continua para seguir con el círculo y emprender nuevas acciones.

5.3 Consideraciones finales.

Después de haber realizado la propuesta todo se puede quedar en buenos deseos si no se hace tangible cada paso que se está planteando al pie de la letra y lo más importante de llevarlo a cabo es no verle un fin, sino que debe ser un círculo virtuoso el cual debe ser repetitivo para volverse a encaminar en caso de salir del camino por algún motivo.

Para poder emprender este camino se debe contar con cierta madurez y sinceridad que permita darse cuenta de que no todo se sabe y que no hay nada de malo en eso, sino por el contrario encontrarlo como una oportunidad de ser mejor, de crecer y en determinado momento porque no de trascender.

Algo muy importante de todo esto es saber en realidad quien es uno mismo y darse cuenta de que el aprendizaje nunca termina, siempre habrá algo nuevo que se debe saber y aprender; y aunque la información da poder, ese poder se debe de utilizar en ser mejor y los que están alrededor gocen también de esos beneficios del saber para crecer.

Cuando en alguno de los pasos se tenga una falla, pensar en la motivación y en lo importante que es administrar el tiempo y los beneficios que esto conlleva y volver de nuevo al camino, administrar el tiempo más que una herramienta si se maneja adecuadamente puede ser incluso un estilo de vida.

CONCLUSIONES

Con la presente investigación se comprueba la hipótesis, ya que la administración eficiente del tiempo, es el punto medular para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por medio de la determinación de los elementos de diseño de un Plan Integral para desarrollar las actividades de los Recursos Humanos de Comisión Federal de Electricidad en Tulancingo Hidalgo, el personal del Área Comercial logrará éste fin.

En las organizaciones la planeación estratégica es muy importante ya que es la base de la organización, lo que va a permitir que los colaboradores tengan una razón de ser y un rumbo a seguir, lo que viene a ser la misión y visión de la organización, a su vez al tener fijadas estas 2 grandes vertientes deben existir objetivos estratégicos que busquen llegar al fin común, que es la visión de la organización y por medio de la administración del tiempo permitirá que exista una buena fijación del rumbo a seguir.

Dentro de la planeación estratégica vienen los valores con los que debe contar cada miembro que pertenezca a la organización y debe predicar con ellos para lograr los objetivos fijados. La productividad y rentabilidad de la empresa son aspectos importantes que se deben cuidar y para ello debe existir un reparto equitativo de las actividades, se debe realizar el reconocimiento al personal por el desempeño de sus funciones y buscar la participación de los integrantes del equipo trabajo mediante la creatividad e innovación para propiciar la motivación.

Otra parte importante de la planeación estratégica es el liderazgo, el cual debe estar basado en la solución de problemas, el líder debe ser quien priorice las actividades y fije metas a corto plazo alcanzables, que permitan a largo plazo cumplir la visión fijada que es un fin común, debe propiciar que en todo momento

se dé el trabajo en equipo dentro de su grupo, debe conocer la importancia de saber delegar, no todo lo debe hacer el líder sino al contrario como dicen administrar es hacer a través de otros y por eso es muy importante que cada quien tenga bien definidas sus actividades de forma equitativa para generar un clima propicio para el desempeño de las funciones con el apoyo y compromiso mutuo.

El líder debe saber reconocer a su personal por el trabajo que realiza, un líder debe ser cortés y saber entablar una plática con cada uno de sus colaboradores sin llegar a situaciones de conflicto, el saber manejar las emociones habla de un buen líder ya que hay que pensar antes de actuar, por eso la importancia de realizar un FODA no solo de la organización sino un FODA a nivel personal que permita identificar en que se está fallando, hacer un alto en el camino y retomar el cauce hacia la mejora.

Después de conocer todo esto viene a tomar un valor muy importante la administración del tiempo, ya que en muchas ocasiones se sabe que no se está cumpliendo con los objetivos y metas fijados y constantemente se desconoce el motivo, sin embargo se da la ceguera de taller y no deja ver más allá que los pretextos y los incumplimientos.

De ahí la importancia de fijar prioridades y eliminar los distractores que muchas veces son demasiados y aminoran aparentemente la presión del trabajo, pero al final se dan cuenta que solo estaban haciendo larga la espera, las actividades fijadas se deben revisar de forma diaria, buscando no dejar para mañana lo que se puede hacer hoy y creando buenos hábitos de cumplimiento al no poder dejar para mañana más que lo que realmente lo amerite y generando estilos de vida de cumplimiento y congruencia con los valores institucionales.

Al realizar el estudio en diferentes países permite darse cuenta que la educación en valores inicia desde la casa y va evolucionando a lo largo de la vida,

en la escuela y en la misma vida diaria, por eso la diferencia tan grande que existe entre las empresas orientales y las empresas occidentales, los valores del ser humano en lugar de crecer y reforzarse se van perdiendo y si encima de eso se enfrentan con líderes que no confían en la gente y no tengan la mentalidad de hacer crecer a su personal se convierten en trabajadores asalariados que no tienen compromiso con la organización y que solo trabajan por percibir un salario y no por el gusto de querer crecer como persona por medio de la capacitación y a su vez hacer crecer a la organización.

En el caso de estudio se percibe que la organización cumple las metas, pero a costa de que los líderes y colaboradores pasen largas jornadas de tiempo realizando un sinnúmero de actividades, las cuales si estuvieran bien organizadas se cumplirían de igual forma los objetivos pero tomando en cuenta al ser humano considerando que a largas horas de trabajo se debe tener también un descanso del cuerpo para reponer esa energía.

Los líderes de la organización deben ser capaces de delegar las actividades en cada uno de los integrantes de equipo de trabajo, deben fomentar la participación e involucramiento en las actividades para que el trabajo sea equitativo, deben buscar que se trabaje en equipo ya que de esta forma la responsabilidad se vuelve compartida ya que existe un compromiso de cada quien que participa.

Por medio de la investigación de campo se lograron detectar áreas de oportunidad como son la administración del tiempo, la falta de trabajo en equipo, capacitación, liderazgo y reuniones de trabajo. Por ese motivo se hace la propuesta de administrar de forma eficiente el tiempo, de incluir en el programa de capacitación temas de desarrollo del personal y trabajo en equipo, de determinar un FODA personal que permita identificar las fortalezas y las debilidades como

líderes y a su vez continuar con las reuniones en los centros de trabajo buscando que sean asertivas.

El punto medular será la administración del tiempo ya que por medio de esta los demás objetivos se irán logrando, de ahí la importancia de determinar bien las prioridades que se tienen, determinar de igual forma que es lo que roba el tiempo y evitarlo a toda costa, llevar listas de objetivos, metas y listas de pendientes que permitan identificar en un día que fue lo que no se logró y que fue lo que lo originó para crear hábitos buenos de constancia al ir cumpliendo por nivel de importancia los objetivos fijados, esta lista se debe revisar de forma diaria buscando con ello el no postergar las actividades ya que es un mal hábito, porque al final de cuentas se deben de terminar realizando esas actividades y posiblemente estén en juego los tiempos pactados para las mismas.

Algo muy importante antes de ser un integrante de una organización, es que eres un ser humano que tiene necesidades básicas que satisfacer y que vale mucho y eso no se debe de olvidar nunca en las organizaciones, muchas veces no saben si son casados o solteros, si tienen familia, si tienen hijos o si tienen problemas y todo eso se pasa por alto y aunque muchas veces se dice que los problemas se dejan fuera del trabajo y los problemas del trabajo se quedan fuera de casa, no es nada fácil y se vive enfrentando estrés laboral y todo por no saber administrar el tiempo, sean aliados de su tiempo no enemigos de él.

A lo largo de la investigación estudiamos los diferentes capítulos que se trataron, en el primero observamos como al estudiar las teorías administrativas del recurso humano, se ve la evolución que ha tenido y la importancia que se le ha dado al recurso humano hasta llegar a la motivación del equipo de trabajo para el desarrollo de las actividades, se ve de igual forma la importancia del desarrollo organizacional, desde estudiar los grupos de trabajo y como llegaban a la solución de problemas y hasta que se convirtieron en laboratorios que realizaban estudios

de grupos. De igual forma se definió lo que es desarrollo organizacional y que daba solución a problemas de actitudes y comportamientos del recurso humano, que beneficiaban la planeación estratégica. También se habló de la importancia del liderazgo en los equipos de trabajo, de la importancia de tener líderes que organicen bien su tiempo y a su vez sepan trabajar en equipo, buscando con ello el logro de los objetivos estratégicos.

En el segundo capítulo se resalta la importancia de la educación básica que viene desde casa y que está muy bien cimentada en los países orientales, ya que mucho de lo que pasa en las organizaciones es el reflejo de lo que sucedió y se aprendió desde la infancia, son actitudes y comportamientos aprendidos, como bien se dice lo que siembras es lo que cosechas y dependerá de lo que se quiera sembrar en las organizaciones para tener buenas cosechas, no depende del País en el que se encuentren, se trata de que si se quieren tener buenas organizaciones se debe empezar por cada uno y será como el efecto dominó lo que pretendan obtener.

En el tercer capítulo se hace una breve introducción de lo que es la historia de CFE y se da un bosquejo de lo que es la problemática que está existiendo en el recurso humano de la Zona Tulancingo de CFE y por lo cual se realiza la presente investigación.

En el cuarto capítulo se realiza la investigación de campo, por medio de un instrumento de medición que es un cuestionario aplicado a una muestra del 30% de los líderes, obteniendo puntos importantes como son la falta de trabajo en equipo, el 50% opina que la capacitación es regular, falta reforzar la parte del liderazgo y algo medular fue la falta de administración del tiempo.

En el quinto capítulo se hace la propuesta con base en la investigación referente a la administración del tiempo, realizando la matriz de la administración

del tiempo, posteriormente generando listas de objetivos, metas y pendientes con el fin de que nada quede sin atender en el día, otro punto importante es saber delegar ya que de ello va a depender de tener más tiempo libre para supervisar las actividades, de igual forma se está proponiendo hacer FODA personal para detectar áreas de oportunidad y aprovechar al máximo lo bueno que tiene cada líder, también se debe seguir la metodología para las reuniones asertivas, llevar a cabo el plan anual de capacitación buscando obtener el mayor provecho y por último la motivación que es la que va a alentar para continuar con todos los elementos que van a integrar el plan desarrollo del recurso humano.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica La Metodología de Consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo*. Panorama.

Ander Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Progreso.

Ayala, R. (2012). *Desarrollo Humano: El reto de la industria actual*. Recuperado el 21 de 08 de 2014, de <http://mangersmagazine.com/index.php/2012/06/desarrollo-humano-el-reto-de-la-industria-actual/>

Carrascosa, J. (2011). *Trabajar y competir en Equipo El Método saber competir*. Gesbiblo S. L.

Cazau, P. (2002). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires.

Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Nuñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Univ Pontifica Comillas.

Desarrollo, P. d. (2009). Recuperado el 2014 de 08 de 2014, de http://www.undp.org.mx/spip.php?page=area&id_rubique=5/.

E. Papalia, D., Wendkos Olds, S., & Duskin Feldman, R. (2010). *Desarrollo Humano*. Mc Graw Hill .

Forsyth, P. (2007). *Cómo administrar su tiempo*. Kogan Page.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, P., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill / Interamericana.

Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México, D. F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Hill, C. W., & Gareth R., J. (2006). *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*. . México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., & Heinz, W. (2003). *Administración una perspectiva global* (12a ed.). Naucalpan, Estado de México: Mc Graw Hill.

Maxwell, J. C. (2011). *Las 17 Leyes Incuestionables del Trabajo en Equipo Adóptelas y Faculte a su Equipo*. Recuperado el 12 de 11 de 2014, de CPAL: <http://www.cpalsj.org/wp-content/uploads/2014/08/7CPM3T2-Maxwell-2001-17-leyes-incuestionables-trabajo-en-equipo.pdf>

Melé, D., & Ma Castellá, J. (2010). *El Desarrollo Humano Integral*. Inter.

Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Limusa S. A. de C. V.

Palomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Esic.

Rodríguez, J. *La administración eficaz del tiempo*. Imagen.

Sabino, C. A. (2004). *Desarrollo y Calidad de Vida*. . Unión Editorial S. A. .

Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Norma.

ABREVIATURAS

CIDG.- Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos.

CFE.- Comisión Federal de Electricidad.

DO.- Desarrollo Organizacional.

EXXON.-Esso Estándar Oil.

FODA.- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

IBM.- International Business Machines.

KW.- Kilowatthoras.

MIT.-Instituto de Tecnología de Massachusetts.

MW.-Megawatthoras.

NEA.- National Education Association.

NTL.- National Training Laboratory.

SED.- Sistema Eléctrico de Distribución.

UCLA.- Universidad de California en Los Ángeles.

GLOSARIO

Asertividad.- Afirmar con certeza.

Calidad de Vida Laboral.- Es una forma de vida diferente dentro de la organización que busca desarrollar al trabajador, mejorar la motivación, incrementar la participación de los trabajadores, preservar su dignidad, eliminar aspectos disfuncionales de la jerarquía de la organización, así como obtener la eficiencia empresarial, mejorar la productividad y los resultados de la organización.

Cognitivas.- Es aquello que está relacionado con el conocimiento, el cual existe derivado del proceso de aprendizaje y la experiencia.

Cognoscitivas.- Capacidad de conocer y entender.

Cultura Organizacional.- Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, valores, que caracterizan a un grupo humano. Normalmente se refiere a la sociedad en general, pero en este caso se refiere a las empresas.

Dignidad.- Se refiere al valor del ser humano en cuanto a ser racional, libre y autónomo.

Efectividad.- Se refiere a lograr el objetivo deseado al menor costo posible.

Eficacia.- Es la capacidad de lograr el objetivo que se desea por medio de acciones.

Eficiente.- Es lograr el cumplimiento de un objetivo aprovechando al máximo los recursos.

Fibra Óptica.- Es una delgada hebra de material transparente como vidrio o plástico que conduce la energía eléctrica. Es utilizada en las telecomunicaciones ya que permite conducir grandes cantidades de datos a una gran distancia, sin correr el riesgo de tener interferencias.

Ganar-Perder.- Se trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente, sin que preocupe la situación en la que él quede.

Globalización.- Es proceso donde intervienen aspectos económico, tecnológico, social y cultural, lo cual se refiere a la comunicación e interdependencia entre los diferentes países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y cultura, por medio de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

Grupo T.- Son métodos educacionales o sistemas sociales, que están orientados al cambio de conducta de los miembros de la organización, que se llevan a cabo a través de dinámicas de grupos, dirigidos por un especialista en ciencias de la conducta.

Hertz.- Representa un ciclo por cada segundo, entendiendo como ciclo la repetición de algún suceso, en física la cantidad de veces por un segundo que se repite una onda ya sea sonora o electromagnética. La magnitud que mide el hercio se denomina frecuencia.

Hidroeléctrica.- Se utiliza energía hidráulica para generar energía eléctrica, se aprovecha la energía potencial gravitatoria que posee la masa del agua de un cauce natural en virtud de un desnivel, el agua en su caída entre dos niveles del cauce se hace pasar por una turbina hidráulica la cual transmite la energía a un generador donde se transforma en energía eléctrica.

Institucionaliza.- Dar un carácter legal.

Interdependencia.- Es una dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros

Interdisciplinario.-Que involucra diferentes disciplinas.

Ítem.- Cada uno de los elementos de un conjunto de datos.

Locus.- Se refiere a ubicación, el lugar donde se localiza el agente causal.

Magnetismo.- Es un fenómeno físico por el cual los objetos ejercen fuerza de atracción o repulsión sobre otros materiales.

Mejora continua.-Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requerimientos del cliente y las políticas de la organización, implementar procesos, realizar seguimiento y medición de los procesos y productos, tomar decisiones para mejorar constantemente el desempeño de los procesos.

Metodología.-Conjunto de procedimientos o pasos que determinan una investigación de tipo científica.

Pertrechos.- Conjunto de instrumentos y utensilios militares necesarios para hacer una actividad determinada, como son municiones o armas.

Productividad.- Es la relación que existe entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción, también se refiere a la relación que existe entre los resultados obtenidos y el tiempo que se utilizó para obtenerlos.

Prolífico.- Autor o creador de varias obras o cosas.

Servicio.- Conjunto de actividades que buscan dar cumplimiento a las necesidades de un cliente.

Sociometría.- Es un método cuantitativo para medir las relaciones sociales, se investiga sobre la evolución y organización de grupos y la posición que ocupan los individuos dentro de esos grupos, entendiendo por grupo los conjuntos humanos cuyos elementos incluyen mutuamente y poseen objetivos comunes.

Tecnología.- Es un conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten crear y diseñar bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

Tensión.- Es la magnitud física que cuantifica la diferencia de potencial eléctrico entre dos puntos.

Variable Dependiente.- Es aquella cuyos valores dependen de los que tomen otras variables.

Variable Independiente.- Es la causa supuesta de la variable dependiente.

Ventaja Competitiva.- Son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

Vertiginoso.- Que se mueve rápido.