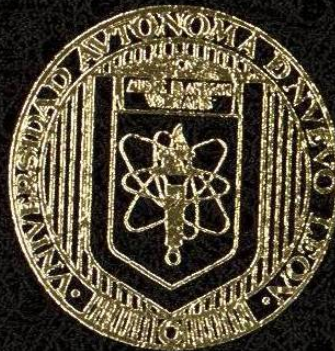


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION ESTUDIOS DE POST-GRADO



APLICACION PRACTICA DE UN ASSESMENT  
CENTER

POR:

ING. MARIA MARGARITA CANTU VILLARREAL

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN  
RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., JUNIO DE 1998



APLICACION PRÁCTICA DE UN ASSESAMENT

CENTER

TM

Z5853

.M2

FIME

1998

C36

1998

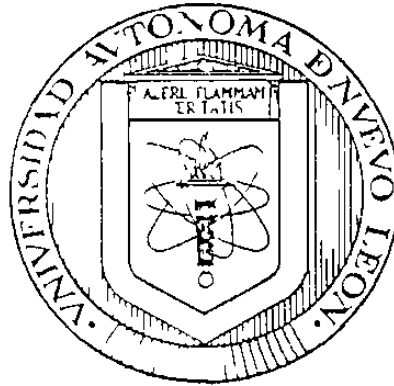


1020123095

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



APLICACION PRACTICA DE UN ASSESMENT CENTER

POR

ING MARIA MARGARITA CANTU VILLARREAL

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES.

SAN NICOLAS DE LOS GARZA NUEVO LEON, JUNIO 98

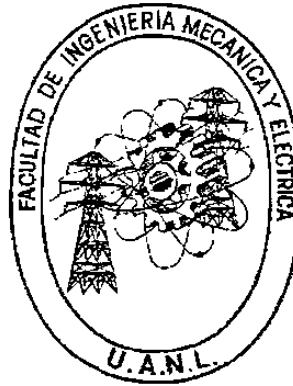
TM  
Z5853  
.M2  
FINE  
1998  
C36

0119-59460

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



APLICACION PRACTICA DE UN ASSESMENT CENTER

POR

ING. MARIA MARGARITA CANTÚ VILLARREAL

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES.

SAN NICOLAS DE LOS GARZA NUEVO LEON, JUNIO 98



**FONDO  
TESIS**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis " Aplicación práctica de un Assesment Center ", realizada por la Ing. María Margarita Cantú Villarreal sea aceptada para su defensa como opción al grado de maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis



Asesor

M.C. Matías A. Botello Treviño



Coasesor

M.C. Roberto Villarreal Garza



Coasesor

M.A. Marín J. González González



Vo.Bo.

M.C. Roberto Villarreal Garza  
División de Estudios de Postgrado

San Nicolás de los Garza Nuevo León . Junio de 1998



## PROLOGO

A partir de mediados de la década anterior, la economía mexicana inició la transición de una estructura cerrada y controlada, por disposiciones gubernamentales, a una abierta y controlada por las leyes de la competencia. Lo cual cambia, sustancialmente, las claves del éxito empresarial, dejando atrás las prácticas administrativas que en aquellas circunstancias permitan sobrevivir a las empresas, para adoptar medidas de modernización, que conduzcan a elevar la calidad, la productividad y fortalecer la posición competitiva.

La estrategia consiste en aprovechar con plenitud los recursos del país y desatar el potencial creativo de la población, esta se incluye en el acuerdo para incrementar la calidad de los productos y servicios nacionales; el cual enfatiza el papel activo del humano, en la interacción continua con el conjunto de elementos que determinan la productividad dentro de una empresa.

El factor humano es el agente especial del cambio y base fundamental del proceso de modernización del país, iniciando para ello desde sus mismos sistemas empresariales.

Esta tesis fue elaborada por la Ing. Patricia Rodríguez González que es Ing. Administrador de Sistemas y por la Ing. María Margarita Cantú Villarreal egresada de la carrera de Ing. Mecánico Electricista con el fin de obtener el grado de maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a Dios por haberme permitido cumplir con una meta mas en mi vida.

A mis padres las gracias les doy por el apoyo moral y espiritual que recibí de parte de ellos, y aunque ya no están a mi lado yo siempre los tuve en mi corazón.

A mis maestros, y en especial al Ing. Matías Botello Treviño por sus valiosos consejos y apoyo que siempre me brindó.

A mi esposo Adrian, y a mis hijos Adriana y David Alberto Sandoval Cantú por su apoyo y comprensión que siempre me brindaron.

A mis compañeros maestros con los cuales compartí momentos inolvidables y maravillosos.

Agradezco también a todos los que hicieron posible la realización de esta tesis.

Gracias.

## SINTESIS

El propósito de esta tesis es presentar un panorama sobre las evaluaciones gerenciales.

Antes de empezar la evaluación es muy importante hacer un análisis del puesto que se desea ocupar para poder establecer los requerimientos mínimos necesarios.

Dentro del Marco Teórico exponemos las herramientas que vamos a utilizar para ésta evaluación, que en particular se aplican a un caso práctico, que es, el de seleccionar a la persona con el perfil adecuado para ocupar el puesto de Gerente de Producción en la Empresa “La Acerera”.

Es importante saber, que esta evaluación se aplica a seis candidatos que actualmente forman parte de los ejecutivos de la empresa y por este medio pueden demostrar sus habilidades gerenciales con la posibilidad de obtener un ascenso.

Para la aplicación del Assesment Center se buscó un lugar adecuado y cómodo cerca del Area de trabajo de los candidatos de forma que puedan actuar libres de presiones y sin interrupciones, además de proporcionarles todo el material necesario para el mejor desarrollo y aprovechamiento de la evaluación.

Hay un evaluador para cada candidato y este por ningún motivo debe darse cuenta de quién lo está calificando.

El desarrollo del evento se llevó a cabo de la siguiente forma:

1º Etapa de Recepción y bienvenida.

Durante esta etapa se lleva a cabo la presentación de los evaluadores y de los candidatos. A partir de este momento se empieza a evaluar la impresión que causa al llegar, la manera de vestir y la seguridad al estar ahí de cada candidato.

## 2° Exposición del Proyecto Buena Vista.

Este es el primer ejercicio que se aplica y consiste en una breve presentación oral de la alternativa que se halla asignado a cada candidato con quince días antes de la realización del Evento.

Durante esta exposición tendrán que defender su alternativa como miembros del consejo de la ciudad de Buena Vista mencionando las ventajas y desventajas de la misma.

Este ejercicio es contra reloj, no se permiten las interrupciones de parte de los otros miembros del consejo ni de evaluadores.

En el transcurso de la exposición se medirán las siguientes habilidades: Planeación y organización, comunicación oral, pista escénica, seguridad en sí mismo, toma de decisiones. control. liderazgo, análisis del problema, control de tiempo. creatividad y motivación.

## 3° Charola de Correspondencia.

Este ejercicio es considerado como una “Bandeja de entrada” en donde cada candidato cuenta con dos horas y media para leer, analizar y organizar la correspondencia de una empresa determinada, la cual cuenta con veinte días de resago.

Durante este ejercicio se miden las habilidades siguientes: toma de decisiones, control de tiempo, manejo de conflictos, análisis de problemas. planeación y organización, comunicación escrita. delegación, sensibilidad y fijación de objetivos.

4° Aplicación del Cleaver y Kostic por psicólogos especializados y sin la presencia de los evaluadores.

5° Elección del proyecto.

Durante este ejercicio reunidos como miembros del Consejo de Ciudad Buena Vista se dan a la tarea de elegir la alternativa que mejor convenga a la Ciudad. en donde cada quién debe convencer a los miembros restantes que su alternativa es la mejor. Las habilidades que se miden en esta etapa son: Liderazgo. manejo de conflictos. trabajo en equipo, resistencia al cambio. control de tiempo, análisis de problemas, sensibilidad. autorganización. fijación de objetivos y presión.

6° Junta con Rogelio Andrade.

Antes de este ejercicio y sin la presencia de los candidatos, los evaluadores concentran las calificaciones obtenidas en las etapas anteriores y comparando las calificaciones y los resultados arrojados por el Cleaver y Kostic deben elegir al más líder de los candidatos para que tome el papel de Rogelio Andrade y apoyados en la charola de correspondencia traten de solucionar un problema que ahí se presente. La habilidad que se mide en este ejercicio es la delegación, aunado a las habilidades antes mencionadas.

7° Retroalimentación.

Esta es la última etapa del evento en donde los candidatos observan un video de sus actuaciones, aquí se toma en cuenta su sensibilidad, autocrítica. manejo de conflictos, crítica, capacidad de escribir y la motivación.

8° Selección del candidato.

Esta selección se hace en base a los resultados obtenidos y se reporta por escrito a la persona correspondiente.



De ser posible, se entrega un reporte a cada candidato en donde se le sugieren cursos de preparación en determinado tema en caso de ser necesario.

Esta evaluación es costosa, se trató de aplicar en un mínimo de tiempo posible (un día) motivo por el cual se hacen algunas consideraciones.

INDICE	Página
Prólogo .....	<i>i</i>
Agradecimientos .....	<i>ii</i>
Síntesis .....	<i>iii</i>
CAPITULO 1. Introducción.	
Antecedentes. ....	1
1.1 Objetivo General .....	1
1.2 Justificación .....	2
1.3 Metodología .....	2
CAPITULO 2. Necesidad de contratar a un gerente.	
2.1 Necesidad de contratar a un gerente .....	4
2.2 Requerimientos para el puesto .....	4
CAPITULO 3. Marco Teórico.	
3.1 Assesment Center .....	7
3.2 Introducción al proyecto Buena Vista .....	8
3.2.1 Proyecto Buena Vista .....	10
3.3 Introducción a la charola de correspondencia .....	63
3.3.1 Charola de correspondencia .....	64
3.4 Cleaver y Kostic .....	114
3.5 Junta con Rogelio Andrade .....	128
3.6 Retroalimentación .....	128
CAPITULO 4. Desarrollo del Assesment Center	
4.1 Presentación de los evaluadores .....	130

4.2	Presentación de los candidatos	133
4.3	Proyecto Buena Vista	135
4.4	Charola de correspondencia	139
4.5	Elección del proyecto	142
4.6	Junta con Rogelio Andrade	146
CAPITULO 5. Etapa posterior al Assesment Center		
5.1	Video	149
5.2	Retroalimentación	151
CAPITULO 6. Recopilación de resultados		
6.1	Recopilación de resultados de cada candidato en cada una de las etapas del Evento	153
6.2	Tabla comparativa de resultados	166
CAPITULO 7. Selección del candidato		
7.1	Selección del candidato	170
CAPITULO 8. Conclusiones		
8.1	Resultado del Assesment Center	172
BIBLIOGRAFIA		
	Listado de tablas	174
	Glosarios de términos	175
	Anexo 1 (Organigrama)	176
	Anexo 2 (Resultados del Assesment Center)	178
AUTOBIOGRAFIA		
		198

# CAPITULO 1

## INTRODUCCION

Antecedentes.

El Assesment Center es un centro de evaluación gerencial en donde se aplican pruebas de simulación del rendimiento diseñadas en concreto para evaluar el potencial administrativo de un candidato. En los centros de evaluación hay ejecutivos de línea, supervisores y psicólogos especializados que evalúan a los candidatos mientras se someten a ejercicios, que duran entre dos y cuatro días, que simulan problemas reales que enfrentarían en su puesto. Con base en una lista de dimensiones descriptivas que tiene que satisfacer la persona que ocupa el puesto, las actividades pueden incluir entrevistas, ejercicios para resolver problemas internos, análisis de grupo y juegos de decisiones empresariales.

La evidencia que respalda la eficacia de los centros de evaluación es muy importante. Se ha demostrado que los resultados preveen el rendimiento laboral posterior en los puestos administrativos. Aunque someterse a estos centros de evaluación no es barato, seleccionar a un administrador ineficiente es mucho más caro. sin lugar a dudas.

### 1.1 Objetivo General.

La elaboración de esta tesis tiene como objetivo presentar toda la secuela que requiere una empresa cuando va a hacer una contratación a nivel gerencial, no pretende ser un modelo genérico para contratar ejecutivos, sino sólo la aplicación en una empresa específica de los conocimientos adquiridos en las materias que forman el plan de

estudios de la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

Este es un trabajo de campo que estamos llevando a cabo para la empresa “La Acerera”, quien requiere de un Centro de Reclutamiento general para evaluar las habilidades gerenciales de seis candidatos para cubrir una vacante en la Dirección de Producción.

### 1.2 Justificación.

La elaboración de esta tesis se justifica en la necesidad de contratar a un gerente para un puesto de alta dirección

En esta tesis aplicaremos las técnicas aportadas en la clase de Reclutamiento y Selección de personal materia que forma parte de la especialidad de Relación Industrial de las Maestría en Ciencias de la Administración.

### 1.3 Metodología.

Para la aplicación del Assesment Center se buscó un lugar cómodo y apropiado cerca del área de trabajo de los candidatos. (Hotel en la ciudad de Monclova).

Durante este evento los candidatos llevaron a cabo las siguientes actividades:

#### A) Proyecto Buena Vista.

Proporcionan una breve presentación oral de un tópico o tema particular, alternativa asignada dentro de este proyecto.

#### B) Charola de correspondencia.

Es un ejercicio de “bandeja de entrada” y “casos concretos” en los que se les pide manejen diversos asuntos a los que podrían enfrentarse en un empleo gerencial.



C) Cleaver y Kostic.

Son pruebas psicológicas aplicadas.

D) Junta con Rogelio Andrade

Es la participación en análisis grupales de problemas.

E) Retroalimentación.

Además, a cada candidato se le proporciona el material necesario como cámaras de televisión, equipo de video, rotafolios y proyectores para que puedan desarrollar cada una de sus exposiciones.

1.4 Todas las herramientas que se aplicaron en estas evaluaciones fueron proporcionadas por un Instructor del Centro de Evaluación del Grupo ALFA.

## CAPITULO 2

### NECESIDAD DE CONTRATAR A UN GERENTE

#### 2.1. Necesidad de Contratar a un gerente.

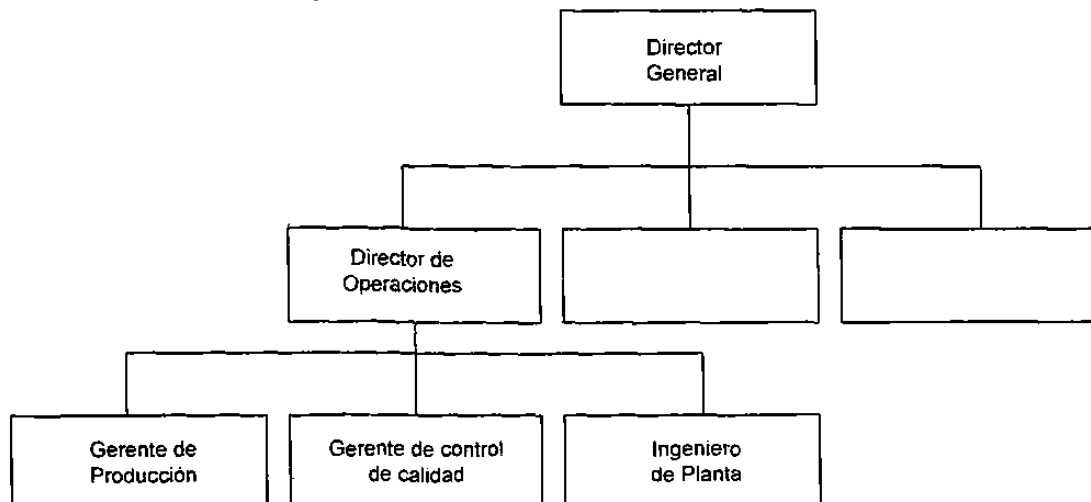
La empresa “La Acerera” solicitó a un profesional en el área de Reclutamiento de Ejecutivos la aplicación de un ASSESMENT CENTER para seleccionar de entre sus ejecutivos medios a una persona con el perfil adecuado para ocupar el puesto de Gerente de Producción de una de sus plantas.

El reclutador analizó la estructura organizacional de la empresa, la descripción el puesto requerido y las descripciones de los puestos de los seis candidatos propuestos por La Acerera, justificando la necesidad imperiosa de contratar a una persona para cubrir el puesto vacante para que la dirección de operaciones fuera a cumplir satisfactoriamente con su función.

#### 2.2. Requerimientos para el puesto. (Análisis del puesto)

##### A. Generales

- a) Denominación del puesto: Gerente de Producción
- b) Localización en la organización



b) Jefe inmediato superior: Director de Operaciones

B. Requerimientos

a) Habilidad

- Escolaridad: Profesionista
- Conocimiento Especial: Tratamiento de Acero
- Idioma: Inglés ( Leerlo y escribirlo )
- Experiencia: Mínima de dos años
- Capacitación requerida:
- Iniciativa: Se requiere iniciativa para resolver problemas que se presenten en el área.

b) Esfuerzo

- Mental y/o visual. Se requiere una atención constante por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.
- Físico. El trabajo exige poco esfuerzo ya que solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.

c) Responsabilidad

- Dirección de personas: Responsabilidad directa en la dirección de empleados y obreros que laboran en el Area.
- En trámites y procesos: Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la división y de la planta.
- En valores y/o equipo: Los bienes que maneja pueden producir perjuicios en la planta.

d) Condiciones de trabajo

- Ambiente: Iluminación excelente, sin ruido, temperatura y humedad agradable.
- Tipo: Escritorios, credenza, sala de juntas, computadoras, archiveros, calculadora, copiadora.

e) Riesgos

- Accidentes de trabajo: Caídas, cortadas, mutilaciones.
- Enfermedades profesionales: Oído, Sistema Nervioso, alergias.

f) Perfil

- Edad: 30 a 40 años.
- Sexo: Masculino o Femenino.
- Estado Civil: Casado.
- Rasgos físicos deseables: Excelente Presentación.
- Características psicológicas deseables:
  - Ordenado
  - Iniciativa
  - Ingenio
  - Liderazgo reconocido y probado
  - Don de Mando
  - Don de Gentes
  - Responsabilidad
  - Trabajo en equipo
  - Honradez
- Las de la prueba Psicológica Respectiva con escalas de Normales a superiores.

## CAPITULO 3

### MARCO TEORICO.

#### 3.1 Assesment Center.

El Assesment Center (Centro de evaluación gerencial) es una técnica para seleccionar y ascender a los administradores. Esta evaluación se aplica a administradores de nivel medio para ocupar un puesto de alta dirección.

Creado con la intención de medir cómo actuará un posible gerente en situaciones administrativas típicas. el enfoque usual del centro es hacer que los candidatos tomen parte en una serie de ejercicios. Durante este período son observados y evaluados por psicólogos o administradores experimentados. El Assesment Center permite que los candidatos lleven a cabo las siguientes actividades:

- Realizar diversas pruebas psicológicas.
- Participar en juegos administrativos en grupos pequeños.
- Participar en ejercicios de “bandeja de entrada” y “casos concretos” en los que se les pide que manejen diferentes asuntos a los que podrían enfrentarse en un empleo gerencial.
- Participar, sin un líder, en análisis grupales de problemas.
- Proporcionar una breve presentación oral de un tópico o tema en particular, por lo general recomendando un curso de acción deseable a un superior imaginario.

Durante estos ejercicios los evaluadores observan a los candidatos, entrevistándolos también de cuando en cuando. Al final del período en este tipo de centro, cada asesor resume sus evaluaciones del desempeño de cada candidato; después



comparan sus evaluaciones, llegan a conclusiones acerca del potencial gerencial y preparan un informe resumido por escrito sobre cada candidato. Se entregan estos informes a los administradores encargados de las contrataciones para que les sirvan de orientación.

En muchos casos a los candidatos se les retroalimenta sobre su evaluación. En ocasiones la evaluación resumida sobre las posibilidades de ascenso se mantiene en reserva, aunque los asesores puedan informar a los candidatos sobre su desempeño en los diversos ejercicios.

El Assesment Center presenta algunos problemas, pero el principal es que son muy costosos, en especial en términos de tiempo, debido a que muchos programas eficaces se extiende durante un período de dos a cinco días, pero seleccionar a un administrador ineficiente es mucho más caro, sin lugar a dudas.

### 3.2 Introducción al Proyecto Buena Vista.

El proyecto Buena Vista es una herramienta para la evaluación gerencial, que sirve para medir las siguientes habilidades:

- Planeación y organización
- Comunicación oral
- Pista escénica
- Seguridad en sí mismo
- Toma de decisiones
- Control
- Liderazgo
- Análisis del problema

- Control de tiempo
- Creatividad
- Motivación

Este proyecto está formado por seis alternativas a desarrollar en donde cada candidato defiende una de las alternativas que por sorteo le corresponde. para esto. es necesario una junta en privado quince días antes de la evaluación, con el fin de que tengan tiempo suficiente para su estudio y preparación, aclarándoles que no deben mencionar a ninguna persona la alternativa que les tocó desarrollar.

Es esencial que su presentación sea preparada en forma independiente. si se desea obtener el máximo beneficio de este programa.

## **3.2.1 PROYECTO**

### **BUENA VISTA**

PROYECTO BUENA VISTA  
PARTE I  
EL PROBLEMA DEL USO DEL TERRENO

Introducción

El primer día del programa del Centro de Desarrollo Gerencial, se le pedirá a cada participante hacer una presentación oral de 5 minutos como miembro del Consejo de la Ciudad de Buena Vista. A continuación encontrará la información que necesitará para preparar su presentación. Si desea ilustrar su presentación visualmente, siéntase con la mayor libertad para ello. En el centro de Desarrollo Gerencial habrá un rotafolio disponible; sin embargo, usted deberá preparar sus gráficas antes de venir al C.D.G.

Todos los participantes en este problema reciben la misma información y cada uno recibe una copia de cada una de las seis alternativas. No deberán mostrar o comentar su asignación con ninguno de los demás participantes. Es esencial que su presentación sea preparada en forma independiente si usted desea obtener el máximo beneficio de este programa.

Su objetivo es hacer la mejor exposición o presentación posible de la alternativa que se le asigne, debiéndose señalar también sus desventajas. Usted será el principal proponente de esta alternativa; de manera que la preparación y presentación deberán ser tan positivas como lo permitan los hechos.

Nota: Deberá estar preparado para entregar al administrador del C.D.G. (en la primera reunión) un resumen de una o dos hojas de su análisis y recomendaciones.

## PROYECTO BUENA VISTA

### PARTE I

#### EL PROBLEMA DEL USO DEL TERRENO

El Consejo de la Ciudad de Buena Vista está deliberando sobre el desarrollo de 100 hectáreas de tierra localizadas al norte del primer cuadro de la Ciudad y colindando con la Ciudad vecina de Imperio. (Ver mapa en la sección de anexos). Esta tierra, actualmente propiedad del Condado, se ha dedicado a la Agricultura durante los últimos 29 años. Un contrato renovable de un año ha sido ejercido por un granjero en los últimos 9 años. Desde hace varios años, el Consejo de la Ciudad de Buena Vista ha estado consciente del creciente valor del terreno y ha pretendido anexarse esta área. Como Buena Vista está geográficamente “rodeado” por los pueblos y ciudades vecinas, a excepción de esta parcela, representa la última oportunidad de adquirir nuevas tierras para expansión presente y futura. Este asunto ha adquirido gran importancia durante las últimas semanas, debido a un cambio en la posición que guardaba el Condado sobre la venta del terreno. El contrato de arrendamiento expira en unos meses y el Condado está ofreciendo a Buena Vista, la primera opción para comprar la tierra. (Los regidores del Condado han informado al Consejo de la Ciudad, que Ciudad Imperio ha solicitado la incorporación; y propone anexarse la parcela de 100 hectáreas, si Buena Vista no ejerce sus derechos de opción en 6 meses).



Bajo los señalamientos de un convenio entre Buena Vista y el Condado, los derechos de anexión se podrían ejercer por \$ 12'500.000.00; siempre y cuando el terreno sea usado para escuelas, parques, servicios para la comunidad u otras actividades no comerciales, las cuales puedan demostrar claramente un beneficio a largo plazo para la comunidad. También aceptaría el Condado que se generaran ingresos por medio de actividades orientadas a la comunidad en este terreno; siempre y cuando tales ingresos fueran usados exclusivamente para el desarrollo futuro del uso del terreno. Otro señalamiento del convenio le otorgaba a la Ciudad el derecho en primera instancia de comprar el terreno a su precio estimado (ver anexos), para cualquier otro propósito que decidiera la Ciudad. Si en cualquier momento el uso de la tierra fuera cambiado de no-comercial, Buena Vista tendría que remunerar al Condado pagando el valor asignado de aquella porción dedicada a dichas actividades. El “derecho de primera opción” expira a los seis meses del convenio oficial de anexión.

Aún antes de que se tomara esta decisión, al Consejo de la Ciudad no le han faltado proposiciones para el uso de este terreno. Varios grupos Empresariales, cívicos y políticos, han estado activos presentando y promoviendo sus proyectos particulares para el uso de esta parcela. Solamente seis proposiciones han sido aceptadas por la Comisión de Planeación de la Ciudad, pues las demás no eran prácticas, o no eran del interés de la ciudad de acuerdo con su Plan Maestro (ver las “Metas para la ciudad de Buena Vista”).

Las seis proposiciones restantes son:

- 1.- Un Parque Industrial
- 2.- Un Complejo de Hotel / Centro de Convenciones

- 3.- Un proyecto de construcción de casas para aquéllos que reciben ingresos bajos / moderados.
- 4.- Un Hospital General para la Comunidad.
- 5.- Un parque para la Comunidad campo de golf / centro recreativo.
- 6.- Un Centro de Compras.

El Consejo ya ha dado su voto para que se anexe el terreno. El cómo y con qué fin se desarrollará el terreno (y por lo tanto la opción de compra que se ejercerá) permanecen indefinidos. Dado que algunos de los proyectos requerirán de una votación para decidir si se acepta una emisión de obligaciones o tendrán fuertes implicaciones políticas, el Consejo ha fijado un plazo límite para decidir este asunto, para dar tiempo para hacer campaña y trabajo de relaciones públicas antes de las elecciones municipales de noviembre. Para apresurar la resolución de este importante asunto, el Alcalde (Presidente del Consejo de la Ciudad) ha asignado a cada miembro del Consejo el Desarrollar y presentar los argumentos para una proposición específica. A cada miembro del Consejo le serán dados 5 minutos para su presentación en la próxima junta del Consejo. Cada consejero puede usar cualquier o toda la información escrita que se haya puesto a su disposición en las páginas siguientes. Cualquier suposición fuera de esta información deberá ser claramente señalada.

#### Descripción del Terreno bajo Consideración.

Las 100 hectáreas que están siendo consideradas para incorporación están localizadas al norte del primer cuadro de la ciudad, a lo largo de la frontera entre Buena

Vista y la ciudad vecina de Imperio. Como fue señalado anteriormente. Buena Vista tiene una opción con el condado para comprar el terreno en dos formas:

- a) Por \$ 12.50 si fuera usado para proporcionar actividades de beneficio - social para la ciudad; y
- b) Al valor asignado de \$ 11`434,500.00 si éste se usara para otros fines.

La topografía del terreno lo hace conveniente para diversos usos. Ha estado bajo cultivo o vacante desde que Buena Vista fue fundada. El cultivo continuo ha dejado el terreno prácticamente plano con solamente algunas pequeñas lomas. A pesar de que una gran parte del terreno ha sido escombrada, todavía permanecen numerosos álamos, nogales, pinos y árboles de eucalipto a lo largo del perímetro de los campos de cultivo. Un arroyo que atraviesa la propiedad por la mitad, proporciona agua para irrigación. Un sólido desarrollo agrícola le ha dado al terreno buenas características de desagüe y el clima que prevalece es relativamente moderado. Un estudio reciente hecho por el Ingeniero en jefe de la ciudad calificó la tierra más que aceptable para cualquiera de los usos propuestos. Las extensiones de los servicios públicos (luz, gas, agua, recolección de basura, etc.). Ya se han tomado en cuenta y no plantearán ningún problema importante.

Al estar en la parte norte de la ciudad, el terreno está bien ubicado con respecto a los sistemas de transporte existentes. Una autopista que parte del centro de la ciudad, corre a lo largo de la frontera oriental de la parcela y la vía del ferrocarril, corre lo suficientemente cerca del oeste como para poder agregar una vía de entronque fácilmente. El aeropuerto municipal se encuentra a 30 minutos del norte de Buena

Vista. Ninguno de los proyectos propuestos acarreará un aumento de impuestos en los sistemas de transporte existentes (ver anexos en el mapa del área).

### Breve historia y descripción de Buena Vista.

Buena Vista fue fundada en 1869 por pobladores a quienes el estado les había otorgado títulos de propiedad federales en dicha área. En su mayoría eran inmigrantes europeos de primera y segunda generación con fuertes convicciones religiosas. Normalmente, tendían a formar grupos familiares y étnicos sumamente unidos. Vivían de la agricultura y de la cría de ovejas. El área permaneció casi sin cambio, hasta principios de 1900, cuando una familia estableció una fábrica textil en las afueras de la ciudad. Por las necesidades de mano de obra de la fábrica, la población llegó a los 5,000 habitantes. Nuevamente, y durante varios años hubo muy poco cambio. Luego en la década de los veinte, varias industrias nuevas y complejos comerciales se establecieron en el centro de la ciudad. Aunque la “Gran Depresión” detuvo el crecimiento empezado a principios de 1920, la ciudad pudo mantenerse en pie. A principios de la década de los cuarentas, se encontraba un auge debido a la expansión de la fábrica textil y de otras industrias relacionadas con la manufactura de equipo de guerra. Hasta aquí la población había alcanzado los 25.000. La expansión continuó, aunque a un paso mucho más lento, hasta los cincuentas. Los suburbios de la Ciudad se extendieron hacia afuera durante esos años a medida que los habitantes de las áreas rurales emigraban hacia la Ciudad para ganarse la vida. Se establecieron las instalaciones de la Universidad del Estado creciendo su población estudiantil a 10.000. Sin incluir los estudiantes universitarios, la población total de la Ciudad era de casi 48,000 habitantes. A finales de los sesentas, Buena Vista estaba sintiendo los efectos de una recesión nacional. Algunos de estos efectos prevalecen hasta hoy día. Se despidió a muchos obreros en la fábrica textil; el desempleo aumentó. El Gobierno Municipal estaba registrando un aumento de salidas en efectivo

(incremento de los costos de los servicios para la comunidad, etc.) así como una disminución de ingresos (debido al desempleo y a la disminución de ingresos por impuestos). La población de la Ciudad, sin embargo, había llegado a los 75.000.

La población actual de Buena Vista refleja la herencia legada por sus fundadores agrarios así como los efectos de la Industrialización y la Comercialización. Además otra influencia proviene de la Comunidad Universitaria establecida en los cincuenta y sesenta. Como resultado, la integración de la Ciudad es muy diversa. Políticamente hablando, los conservadores sobrepasan a los liberales, 47% comparado con 41% de los segundos, de acuerdo con las estadísticas tomadas de las anteriores elecciones nacionales. Sin embargo, las estadísticas también muestran un importante grupo “desconocido” de 12% que se ha inclinado en cualquier dirección dependiendo del asunto o tema bajo consideración.

Una poderosa Cámara de Comercio y varias asociaciones influyentes de hombres de negocios se han desarrollado desde que la economía de la Ciudad ha sido orientada más al Comercio. Por otra parte, la comunidad universitaria ha generado un número de grupos liberales que defienden los derechos del hombre “común”, grupos no privilegiados y de movimientos en defensa de la ecología. Recientes elecciones y diversos proyectos de emisión de obligaciones han producido respuestas inmediatas de muchos de estos grupos.

Económicamente, la población es tan diversa como los es políticamente, cinco por ciento de la gente (familias) gana más de \$437,500.00. Los niveles de ingresos promedio han estado bajando en los últimos meses debido al aumento de desempleo que casi ha alcanzado el 8% según recientes encuestas.

En resumen. Buena Vista puede ser mejor descrita como una comunidad heterogénea, que siempre ha sabido expresar su opinión y la cual al paso de los años. ha llegado a estar plenamente consciente de los actuales problemas que se tratan en el Gobierno de la Ciudad.

## METAS PARA LA CIUDAD DE BUENA VISTA

(Extracto del Plan Maestro de Buena Vista)

### Metas

El Plan Maestro no es un simple augurio o predicción de lo que Buena Vista será en una determinada fecha en el futuro, sino que el Plan Maestro representa un propósito dirigido hacia las esperanzas y aspiraciones de sus ciudadanos. El Plan es una descripción conjunta de las políticas relacionadas con todas las fases del desarrollo físico. Las políticas que se establecieron en este Plan fueron basadas en las metas de la Comunidad siguientes:

### Identidad de la Comunidad

Buena Vista debe desarrollar y mantener una identidad visual única. En la actualidad se está llevando a cabo una gran estandarización para hacer que todas las Comunidades luzcan igual. La construcción urbana ha servido para oscurecer algo del potencial que Buena Vista tiene para mostrar su individualidad. El Plan propone que se elaboren medios para contraatacar estas poderosas fuerzas.

### Comunidad Urbana

Buena Vista debe llegar a ser una "Ciudad" en toda la extensión de la palabra, no una Comunidad o suburbio orientada a un solo propósito. Buena Vista debe ofrecer las ventajas sociales, económicas, educativas y culturales de la vida urbana, de otra manera solamente proporcionará las desventajas del aglomeramiento y congestión características de la Ciudad.



### Comunidad Balanceada

Buena Vista debe ofrecer una Comunidad en la cual el uso de terrenos destinados a la Industria y al Comercio aseguren las necesidades de la población residencial. Esto es necesario para asegurarle a cada persona que trabaja en Buena Vista la oportunidad de vivir aquí y viceversa. También es necesario asegurar la salud económica de la Comunidad por medio de una justa distribución de la base de impuestos.

### Población Estable

Una comunidad agradable debe ser diseñada para lograr una población estable. Una población estable provee a la comunidad de personas que poseen el tiempo y el interés necesarios como para aceptar responsabilidades cívicas y para participar en los asuntos de la Comunidad.

### Comunidad Variada

Buena Vista debe ofrecer una gran variedad de tipos de viviendas y facilidades para atraer e interesar a una población que varía en ingresos, edad, composición familiar, ocupación e intereses.

### Servicios Públicos

Se deberá proporcionar un gran número de servicios públicos planeados, construidos y operados con un alto nivel de eficiencia para crear un sentido de identidad de la comunidad y un orgullo cívico.

### Conservación de los Recursos Naturales

Buena Vista debe proteger los recursos que constituyen su ambiente natural, reemplazar aquéllos destruidos debido al desarrollo y aumentar el contacto de las personas con la naturaleza manteniendo la mayor cantidad de espacio abierto.

### Oportunidades de Transporte para todos

El sistema de transporte actual está diseñado casi exclusivamente para el automóvil; sin embargo, existen muchas personas que son demasiado jóvenes, demasiado viejas o que por otras razones están imposibilitados para manejar. Se necesita un sistema de transporte balanceado para la comunidad para proporcionarle a todos acceso a los servicios públicos y privados de la comunidad.

## ALTERNATIVA I

### El Parque Industrial de Buena Vista

#### Información General

La primera alternativa que investigó el Consejo de la Ciudad fue la creación de un Parque Industrial en el sitio propuesto. Se pensó que esto podría ser un paso importante para revivir la economía decadente de Buena Vista al aumentar los ingresos por impuestos y los empleos. El plan requiere de todas las 100 hectáreas para ser dedicadas al establecimiento de empresas ligeras y semi-ligeras por ejemplo ensambladores de equipo electrónico, empresas dedicadas a la ingeniería y al diseño y otras industrias de servicio.

#### Factores Sociales

La creación de un Parque Industrial ayudaría a resolver uno de los mayores problemas sociales que afronta Buena Vista, el desempleo. La población de Buena Vista, como se mencionó anteriormente, es de un total de 65.000 residentes permanentes (más de 10.000 estudiantes, muchos de los cuales necesitan trabajos de medio tiempo y/o de verano). La fuerza de trabajo, o sean aquéllos disponibles y los que buscan empleo, son 30.000 más una porción de 10,000 estudiantes. De esta cifra, un 6.5% no tiene trabajo. Cuando esté totalmente terminado el Parque Industrial propuesto proporcionará de 1.500 a 2.000 empleos. (Investigaciones de proyectos similares indicaron un promedio de 1.000 trabajos por cada 50 hectáreas desarrolladas). Esto incluiría o consistiría en puestos en las categorías siguientes:

Técnico/Profesional	20%
Calificado/Semi-Calif.	55%
No Calificado	25%

Aún cuando no se sabe cuantos trabajos serán cubiertos por los residentes de Buena Vista y tampoco cuantos trabajadores tendrán que ser traídos de otras áreas, la oficina de colocaciones de la Universidad del Estado sí expreso interés en la proposición pues crearia empleos locales para muchos de sus graduados.

#### Efectos en el Medio Ambiente

Dado que todas las facilidades industriales construidas en el Parque tendrán que satisfacer los estándares federales para la contaminación ambiental, se espera que no habrá ningún aumento en los actuales niveles de contaminación del área.

Varios grupos defensores del medio ambiente han objetado lo anterior y agregaron que el proyecto incrementará los ruidos ya producidos por el Aeropuerto y la carretera contiguos. Las personas que propusieron la creación del Parque han presentado al Consejo ejemplos de otros parques Industriales en los cuales una construcción y urbanización cuidadosa han mantenido los niveles de ruido al mínimo.

Los defensores del Parque Industrial admiten que habrá un aumento de tráfico en el área, pero citan un informe de tráfico, el cual indica que el sistema vial podrá manejar este aumento. Una autopista principal corre desde el centro de la Ciudad hasta la Ciudad de Imperio. Dicha carretera pasa muy cerca de la Universidad del Estado y de la esquina noreste del lugar. Si se adoptara esta proposición, se tendría que construir un camino de

acceso que conectara la autopista y otra carretera principal, pero esto no representaría un problema grave.

Un aspecto muy importante ha sido planteado a los defensores de esta proposición, por los ecólogos, grupos de estudiantes universitarios y la Liga para el Embellecimiento de la Ciudad. Estos grupos están seriamente preocupados porque piensan que el Parque Industrial será antiestético. Los argumentos en contra citan los reglamentos de la Ciudad sobre la construcción y la urbanización y afirman que se hará todo lo posible para minimizar los aspectos poco atractivos del Parque, retirando las construcciones de los caminos, ocultando las áreas para estacionamiento y utilizando al máximo árboles, arbustos y pasto en la jardinería. Se dijo también que no se concederían contratos de arrendamiento hasta que se les entregaran datos detallados para la creación de lotes individuales que se apegaran estrictamente a los reglamentos de construcción y urbanización.

### Implementación

Un informe presentado por el Ingeniero en Jefe de la Ciudad, indica que la propiedad está "lista para la etapa de construcción" del proyecto. Se necesitará nivelar alguna parte del terreno pero ésta no será grande. Además desde el punto de vista de los servicios que presta la Ciudad no se prevee ningún obstáculo importante. La Ciudad tiene bajo consideración servicios públicos adecuados para esta área incluyendo agua, luz, recolección de basura, patrullas y protección contra incendios.

### Financiamiento

El financiar esta proposición no será tan difícil como otras que están siendo consideradas, pues no se necesitará de una emisión de obligaciones. Los fondos para el desarrollo de este proyecto provendrían de fuentes externas de capital privado. La ciudad compraría el terreno a su precio estimado de 11.43/metro cuadrado o sean \$114.345.00 por hectárea. Las compañías que quisiesen unirse al Parque pagarían \$375.000.00 por hectárea (por adelantado) por un contrato de arrendamiento con la Ciudad, renovable y por 50 años.

Se estima que el desarrollo completo de las 100 hectáreas se llevaría a cabo en tres años del modo siguiente:

<u>Año</u>	<u>Hectáreas Desarrolladas</u>	<u>Ingresos por Rentas</u>
1	30	\$ 1, 125, 000. 00
2	40	1, 500, 000. 00
3	30	<u>1, 125, 000. 00</u>
		\$ 3, 750, 000. 00

Además de los Ingresos por Rentas, fue señalado que la Ciudad compartiría los impuestos que se derivaran de la venta de servicios públicos. Sin embargo, no se disponía de momento de un cálculo de esta suma.

### Argumentos a favor del Parque Industrial

Salvo por una baja imprevista, los economistas estatales han predicho un periodo de fuerte crecimiento económico para el área en general, incluyendo Buena Vista e Imperio para los próximos 5 años. Este incremento en la actividad económica significará la

necesidad de aumentar la base industrial. A Buena Vista le gustaría capitalizar esta necesidad.

#### Argumentos en contra del Parque Industrial

La proposición del Parque Industrial ha sido atacada desde un gran número de puntos de vista. Ecológicos los ven como la causa para un aumento en la contaminación. La Universidad del Estado se mantiene neutral, pero varias veces ha reaccionado fuertemente por el empeño por parte de la Ciudad de establecer grandes industrias. Los residentes del suburbio de Buena Vista clase alta han expresado su abierta oposición a esta propuesta pues piensan que le restaría valor a su "medio ambiente". condiciones de vida y propiedad. Estos grupos han señalado el hecho de que ni aún la Comisión de Planeación de la Ciudad podría aprobar y respaldar este proyecto por unanimidad. Finalmente, un alto oficial del Gobierno señaló haber recibido información de que la Ciudad Imperio estaba considerando también un Parque Industrial que competiría con el que está siendo considerado por Buena Vista.

## ALTERNATIVA 2

El Hotel / Centro de Convenciones

### Información General

La Comisión de Planeación de Buena Vista ha enviado al Consejo de la Ciudad un plan para la construcción de un nuevo hotel/centro de convenciones. La proposición le fue dada a la Comisión de Planeación hace 4 meses por un importante promotor del área. Este promotor, antes residente de Buena Vista, ha logrado la garantía de que una importante cadena nacional de hoteles dirigirá y operará el hotel/centro de convenciones si el Consejo de la Ciudad lo aprueba.

Este moderno hotel se construiría en 17 hectáreas de la parcela que esta siendo considerada por la Ciudad para ser anexada. La proposición requiere que el lugar en que se efectuará la construcción estuviera lo más cercano posible de la carretera, sin embargo, se dejarían 275 metros de distancia entre la carretera y el hotel.

El hotel tendrá 300 habitaciones, amplio y cómodo salón de convenciones con varios pequeños para las grandes reuniones y exposiciones, restaurante, cafetería, salón para cócteles y otras facilidades relacionadas con el comercio (ejemplo, agencia de viajes, tienda de regalos, etc.).

El valor estimado de este complejo una vez terminado es de \$ 50'000.000. Como la obra solamente ocupará un 27% de las 17 hectáreas de terreno queda un gran espacio para jardines, y estacionamientos con una relación de 2-1 carros por unidad.



El concepto de un hotel/centro de convenciones ha sido respaldado por varias organizaciones de negocios y de servicios por las siguientes razones:

1. Hay escasez de habitaciones de calidad en los hoteles de la Ciudad.
2. Un hotel de primera a la entrada de la Ciudad y de la Universidad del Estado se considera el mejor uso que se podría dar a ese terreno.
3. Un hotel complementaría la planeación total de Buena Vista.
4. El hotel crearía más actividades nocturnas para el área, lo cual sería bien aceptado por los residentes locales y los estudiantes.
5. A los visitantes que llegaran de noche a la Universidad, turistas, etc. se les proporcionaría un atractivo y conveniente lugar donde hospedarse.

#### Impacto en el Medio Ambiente

El promotor fue residente de Buena Vista por varios años y aprecia su atractivo y su carácter. El hotel se diseñó para ser de una densidad moderada, de excelente calidad, sensitivo al carácter local y construido con buen gusto. En la proposición, el arquitecto visualiza una obra no muy alta (tres pisos) con amplios espacios en todos los lados del edificio con árboles, arbustos y con denso follaje para ocultar de la vista, desde todos los ángulos, las áreas de estacionamiento, jardinería extensiva, fuentes, albercas, tragaluces, enrejados y banquetas cubiertas darán una atmósfera de campus al complejo.

El volumen mayor de tráfico no coincidirá con las horas de tráfico más intensas de la Universidad o de las oficinas y tiendas. Las horas de salida son normalmente entre las 9:00 A.M. y las 12:00, y las horas de llegada son principalmente después de las 6:00

P.M. Esto da como resultado un volumen de tráfico balanceado. El aumento de tráfico anticipado es de 300 a 400 automóviles por día distribuidos principalmente durante las horas de muy poco tráfico.

Los operadores de la Cadena Nacional de Hoteles piensan que será necesario tener una licencia para la venta de licores aprobada por el Consejo de la Ciudad en conjunción con el restaurante/bar.

### Financiamiento

Uno de los motivos para construir un hotel de alta calidad es la de obtener ingresos adicionales, ingresos que en la actualidad están aprovechando el grupo de moteles del área de Imperio.

Los ingresos que producirá esta obra incluyen: la venta del terreno, impuestos sobre la propiedad, impuestos sobre ventas, y cobros por los servicios prestados.

Otro importante beneficio económico del hotel es el empleo de aproximadamente 200 personas, un alza considerable para la economía de Buena Vista.

### Costos

El proyecto total del hotel/centro de convenciones costaría \$50'000,000. Esto incluye un contrato de arrendamiento de 17 hectáreas de terreno por 50 años que la Ciudad firmaría con el promotor a \$375,000.00/hectárea por adelantado. La Ciudad, al mismo tiempo,

tendría que pagar al Condado \$1'943,862.50 por las 17 hectáreas de uso comercial de acuerdo con los términos de la oferta original del Condado.

### Ingresos

Contrato de Arrendamiento	\$ 6'375.000.
---------------------------	---------------

Agua, gas y electricidad	\$ 750.000.00
--------------------------	---------------

La porción correspondiente a la Ciudad de Impuestos sobre ventas	287,500.00
--	------------

Impuesto sobre la propiedad a 10/100 del avalúo.	68,750.00
---	-----------

Impuesto por ocupación de cuarto del hotel	<u>1'046.125.00</u>
	\$2'152,375.00

### Implementación

La Comisión de Planeación votó 3 a 2 en favor de esta proposición. Junto con las recomendaciones de la Comisión estaba un reporte de ingeniería que indicaba que el terreno era adecuado para tal proyecto. El paquete que envió la Comisión también incluía una carta de Intento de la Cadena Nacional de Hoteles solicitando arrendar la

tierra por el valor de mercado estimado y proceder con el desarrollo del proyecto de acuerdo con la proposición. Todos los dibujos y planos serían enviados a la Comisión para ser aprobados de acuerdo con el Código de la Ciudad.

#### Argumentos en Contra

Los miembros de la Comisión de Planeación que votaron en contra del hotel/centro de convenciones pensaron que hasta que la Ciudad no adoptara un Plan Maestro sobre la utilización total del terreno no debería aprobar proyectos tales como este que ocupa tan solo una parte de la parcela.

La Comisión también notificó al Consejo de que tendría que hacer una excepción al mandato de muchos años de no otorgar una licencia para la venta de licores a ningún establecimiento que quedara dentro de un radio de dos kilómetros de la Universidad. La Ciudad ciertamente podría esperar protestas y nuevas solicitudes de licencias de los otros propietarios a quienes se les ha negado dicha licencia en el pasado.

También existen grupos cívicos, apoyados fuertemente por algunos estudiantes, que ven ese complejo como una invasión del comercialismo externo y, piensan que cambiará la naturaleza de la Ciudad la cual sería controlada por las grandes empresas, con los consecuentes efectos negativos que esto traería.

### ALTERNATIVA 3

El proyecto de Construcción de Casas  
para personas de escasos recursos.

#### Información General

El que se adopte esta alternativa requeriría de solamente de 55 de las 100 hectáreas de la parcela. Este proyecto hará posible la construcción de 200 viviendas individuales así como 100 mas en forma de condominio. Todas las viviendas serán construidas en 45 de las 55 hectáreas. Se reservan 10 hectáreas para una escuela que se tiene planeada para dar cupo al número cada día mayor de niños en edad escolar de esta área. El terreno se venderá directamente al promotor quién a su vez venderá las unidades ya construidas.

Las 300 viviendas planeadas se dividirán de acuerdo con los ingresos de la manera siguiente:

Ingresos bajos	(menores de	\$ 75,000.00 )	-30%
Ingresos moderados	(75,012.50	137,000.00 )	-50%
Ingresos medios	(136,512.50	200,000.00 )	-20%

Se adoptó esta relación de distribución para lograr una comunidad balanceada con una buena “mezcla” de ingresos para así evitar que el proyecto se convierta en un barrio bajo y para cultivar una saludable interacción entre las familias de los diferentes niveles económicos.

Las tablas siguientes ayudan aún más a describir el tipo de proyecto considerado:

Límite máximo de ocupación por tamaño de unidad

Número de recamaras <u>en unidad</u>	Número de personas en familia	
	<u>(mínimo)</u>	<u>(máximo)</u>
1	1	2
2	2	4
3	4	6
4	6	8

Para ser elegibles para poseer una de estas casas, las familias deberán recibir los ingresos que aparecen en la siguiente hoja.

Número de Personas en Familia

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Mínimo	40,650.00	50,000.00	62,500.00	71,875.00
Máximo	62,500.00	75,000.00	88,750.00	103,125.00
	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>
Mínimo	91,250.00	100,000.00	121,875.00	127,500.00
Máximo	118,750.00	143,750.00	159,375.00	195,000.00

La venta de unidades a las familias de bajos y moderados ingresos se hará posible por medio de préstamos federales a largo plazo y con intereses mínimos que se harán a los compradores según lo indica la Sección 236 de la Ley de la Vivienda de 1969.

### Factores Sociales

Los problemas habitacionales de Buena Vista son básicamente: 1) Una gran falta de habitaciones adecuadas, a precios módicos para las familias de ingresos bajos y moderados, y 2) Un campo limitado de donde escoger en cuanto a los diversos tipos de viviendas disponibles para familias de todos niveles. Esta situación ha resultado de la combinación de muchos factores socioeconómicos.

Un aumento marcado en los costos de habitación es uno de los factores importantes que contribuyen al problema. Virtualmente, todas las viviendas construidas desde 1965 han sido de la categoría de más de \$375.000.00 y la mayor parte de las construcciones más recientes en el suburbio de Buena Vista clase alta han costado \$687,500.00 más los costos altos, sin embargo, no se limitan tan solo a las casas habitación de más reciente construcción.

Las rentas también han aumentado sensiblemente. De acuerdo con el censo más reciente, la renta promedio de Buena Vista era de \$1,687.50 al mes. Los resultados de un estudio reciente (incluidos en los anexos) indican que la renta más baja de un apartamento típico hoy en día es considerablemente más alta que el promedio de todas las rentas de hace 10 años.

Debido a que una buena casa está muy por encima de sus posibilidades financieras, muchas de las familias de ingresos bajos han sido forzadas a vivir en áreas donde las casas son por lo general más viejas, muchas veces sin los servicios necesarios, pero

cuyas rentas son tolerables. Estas áreas están concentradas en una parte de alta densidad de Buena Vista localizada al sur del primer cuadro de la Ciudad.

El problema se agrava pues las estadísticas anticipan un aumento de población anual de 4% en los próximos años y esto será una carga adicional para las viviendas existentes.

Esta alternativa que se propone crearía suficientes habitaciones de precios bajos o moderados para aliviar buena parte del problema habitacional de Buena Vista. Está fuertemente apoyada por la minoría local y los grupos que piden habitaciones a precio justo. Los representantes de uno de los grupos han hecho una manifestación frente al Palacio de Gobierno a favor de esta proposición.

### Medio Ambiente

La Empresa arquitectónica que trabaja en esta proposición ha entregado un plan tentativo de construcción y urbanización. Estas dos características del plan así como su factor de densidad de población y el efecto que produce en el valor de la propiedad son asuntos de principal interés para los residentes de las inmediaciones de Buena Vista clase alta y también de varios grupos locales deseosos de mejorar la apariencia física y la imagen cívica de Buena Vista.

Los arquitectos recomiendan el empleo de “zonas amortiguadoras”, de árboles, espacios abiertos y de la configuración del terreno para apoyar la calidad ambiental de sus planes. Así mismo, hacen notar que la relación o factor de densidad de solamente 6.5 unidades



por hectárea se compara favorablemente con la mayoría de los proyectos de esta naturaleza.

La Comisión de Planeación ha desmentido el cargo de que el aumento de tráfico congestionará los caminos actuales a las horas de más tráfico, citando una investigación exhaustiva terminada recientemente para el Consejo de la Ciudad.

Celosos defensores del medio ambiente también han objetado esta proposición señalando que aumentaría la contaminación del aire y que los niveles de ruidos subirán debido al aumento de población y de tráfico de automóviles. Los portavoces del proyecto han negado rotundamente esta posibilidad. Aseguran que no habrá efectos adversos en el medio ambiente del área.

### Implementación

La implementación de esta proposición dependerá en gran parte de la habilidad de la Ciudad para proveer servicios públicos, facilidades educativas y sistemas de transportación.

Había ingresos suficientes, resultado de la venta del terreno para cubrir el costo de las extensiones de los servicios públicos de la Ciudad. De acuerdo con un estudio preliminar del área efectuado por el Departamento de Agua y Luz de Buena Vista, no habrá problemas al extender los servicios a esa área.

La Directiva Escolar de Buena Vista también ha señalado que no representaría ningún problema inmediato al acomodar el flujo de nuevos niños al distrito escolar de esa área. y que la construcción de una nueva escuela estaba considerada en los planes a largo plazo del proyecto.

El sistema de vías rápidas existentes sería suficiente para manejar el aumento de tráfico. Además. se podría cambiar con facilidad la ruta de una de las líneas de autobuses para llevar a los residentes de esa área al centro de la Ciudad en más o menos 20 minutos.

### Financiamiento

Los costos e ingresos para este proyecto se resumen a continuación:

#### Ingresos

Venta del terreno	\$ 5'145,525.00
(45 hectáreas al valor asignado)	
Ingresos por impuestos	1'175,000.00
a. De la venta de unidades ya terminadas	
b. Impuesto anual sobre la propiedad (estimado)	2'812,500.00
	<hr/>
	\$ 9'133,025.00

Costos

Costo inicial del terreno	12.50
Aumento de 15% en el costo de servicios públicos	<u>662.500.00</u>
	\$ 662.512.50
Ingresos	\$ 9'133.025.00
Costos	662,512.50
Utilidad primer año	<u>8'470.512.50</u>

De acuerdo con el convenio de Buena Vista con el Condado, todas las ganancias procedentes de este proyecto serán reinvertidas en mejoras para el área.

Argumentos a Favor de esta Alternativa

Cierto número de grupos locales están apoyando fuertemente esta proposición. Ellos sienten que la Ciudad no ha respondido a las necesidades de sus ciudadanos que están económicamente en desventaja. Reclaman que es la "Responsabilidad Social" de Buena Vista el hacer todo lo que pueda por proporcionar a sus ciudadanos habitaciones adecuadas y que este proyecto establecería una comunidad balanceada lo cual representaría una ventaja para la Ciudad.

### Argumentos en Contra de esta Alternativa

Como es común con los proyectos de esta naturaleza, han surgido muchas discusiones acerca de sus méritos. El primer argumento en contra señala que el proyecto reducirá el valor de la propiedad de las áreas circunvecinas. Además dicho proyecto no producirá ningún ingreso que pueda ser usado en otros proyectos dignos de ser considerados. La planeación de esta proposición y su aceptabilidad se pusieron en duda ya que casi la mitad del terreno se quedaría sin desarrollar. Finalmente como el terreno se venderá a un promotor privado, la Ciudad no tendrá ningún control sobre las personas a quienes se les permitirá comprar una casa, incluyendo a residentes de Imperio o estudiantes locales quienes reciben ingresos bajos.

## ALTERNATIVA 4

### El Hospital para la Comunidad de Buena Vista

#### Información General

Hoy en día la Comunidad de Buena Vista tiene tan solo dos alternativas para su programa de salubridad y asistencia. La primera alternativa la ofrece el Hospital General del Condado el cual está situado a 40 kilómetros de Buena Vista. Sin embargo, tanto los médicos de la localidad como los del estado afirman que su cupo actual es insuficiente y que es además muy anticuado (tiene 35 años). Su equipo e instalaciones son en gran parte inadecuadas para un programa actualizado de salubridad y asistencia. Al revisar los planes futuros del Condado para mejorar los servicios médicos del mismo, se supo que ha estado considerando el agregar una nueva sala de 150 camas y el proporcionar mejor servicio a los pacientes externos. Sin embargo, los supervisores del Condado no se encontraban muy optimistas acerca de la habilidad del Condado para financiar este proyecto.

El segundo recurso principal con que cuenta Buena Vista para su programa de Salubridad y Asistencia es un hospital diocesano que cuenta con 200 camas y que se encuentra dentro de los límites de la Ciudad. También es considerado como muy anticuado (tiene 25 años) y sobrecargado.

Los médicos locales de Buena Vista han pedido repetidamente al Consejo de la Ciudad que proporcione a la Ciudad un mejor programa de salubridad y asistencia. El Grupo de Médicos inició una fuerte campaña cuando la segunda muerte por ataque cardíaco

ocurrida en la Ciudad en el presente año fue atribuida también a la falta de equipo adecuado en los hospitales de la localidad. También reportaron que muchos residentes están acudiendo a las grandes ciudades en busca de cuidado y tratamiento más especializados debido a lo inadecuado de las facilidades locales. Ellos han propuesto varios planes de hospitales y han ofrecido voluntariamente su ayuda para lograr el apoyo del público para tal proyecto. Finalmente, después de sentirse frustrados viendo la lentitud con la que procedía el Consejo, los médicos decidieron adelantarse y construir un pequeño hospital privado. Piensan lograr el financiamiento ellos mismos, y actualmente buscan interesar a algunos inversionistas privados.

En general el grupo de médicos consideró que había suficientes doctores interesados en tal proyecto y que por lo tanto el dotar al hospital de personal no representaría ningún problema. La Universidad del Estado ya había iniciado desde hace dos años una escuela de medicina lo cual facilitaría aún más la integración del personal del hospital.

Después de alguna deliberación, el Consejo se preocupó por los nuevos planes de los médicos. Dicho hospital privado: a) le quitaría a la Ciudad el control de un programa de salubridad y asistencia completo, b) seguramente significaría costos médicos más altos para los ciudadanos, c) competiría con los programas de salubridad que la Ciudad podría llevar a cabo más adelante, y d) podría ser inadecuado para las crecientes necesidades de servicios médicos de la comunidad.

### Factores Sociales

El Consejo consideró que cualquier programa nuevo de salubridad y asistencia para la Ciudad debería tener cuatro objetivos básicos:

- a) Hacer frente a la imperiosa necesidad de más camas de hospital para servir a la Comunidad.
- b) Proporcionar un mejor y más completo sistema de atención médica para la gente de Buena Vista a un precio que ellos puedan pagar.
- c) Ser modelo para una mejor atención médica a través de todo el Condado.
- d) Proporcionar un nuevo programa de atención médica encaminado a aliviar las enfermedades de los ancianos a un precio que esté a su alcance.

### Impacto en el Medio Ambiente

Una de las ventajas en las que todos estuvieron de acuerdo para ubicar el hospital en el terreno propuesto es la de que los residentes locales y los estudiantes estarían todos en favor de esta alternativa. Habría muy poca contaminación ambiental, ruido u otros factores característicos de las demás proposiciones hechas para el empleo de ese terreno.

El tráfico no representaría problema alguno, programándose las horas de visita en la mañana y en la tarde fuera de las horas de mayor tráfico hacia la Universidad.

Varios de los planes entregados en el pasado por el grupo de médicos mostraron que los diseños de hospitales hoy en día pueden ser desde el punto de vista estético. sumamente agradables.

Dado que el plan del hospital de 300 camas solamente requiere de 30 hectáreas para edificios, estacionamientos y jardines, permitirá que la mayor parte del terreno sea usada para otros fines.

### Implementación

Se necesitarán de catorce meses para diseñar, construir y completar el hospital para que entre en funciones. Los servicios que prestará el hospital, incluirán una sala de emergencias totalmente equipada y con personal médico eficiente que funcionará las 24 horas del día, una sala de operaciones, una unidad de cuidado intensivo dividida en atención a pacientes que padecen males cardíacos, atención postoperatoria y otras salas médicas así como también sala de cuarentenas, fracturas, quemaduras y facilidades para diagnóstico y tratamiento como laboratorios clínicos y rayos X. También se proporcionará espacio para un centro de salud mental.

La parcela de tierra propuesta es particularmente conveniente, no solamente por el espacio tan amplio disponible sino porque quedaría a una distancia cómoda tanto para los doctores como para los pacientes.

### Financiamiento

Se estima que el costo del hospital de 300 camas será entre los \$125 y \$187 millones (sin incluir el costo del terreno). El método más razonable y (quizá la única alternativa) para financiar la construcción del hospital es mediante una elección de obligaciones municipales. Probablemente se propondrá en la elección de obligaciones de noviembre que se apruebe una emisión de 187 millones de pesos liquidables en 20 años. Se tomará



especial cuidado para señalarle al comité electoral que estimaciones cuidadosas de los ingresos que producirá el complejo propuesto de 300 camas, sería adecuado para redimir las obligaciones incluyendo el interés acumulado hasta la fecha de vencimiento o sea a los 20 años. De esta manera, el método de financiamiento propuesto, no le costaría nada al contribuyente.

Esta estimación de ingresos, también permite el pago de los gastos de operación del hospital desde la fecha que sea puesto en marcha y establece reservas para la modernización y mantenimiento de edificios y equipos. Otra de las ventajas que ofrece el hospital es la creación de 500 empleos (sin incluir los médicos).

#### Argumentos en Contra

Algunos miembros del Consejo piensan que la Ciudad no podría convencer al grupo de médicos de que desistan de sus planes de construir un hospital privado, aún cuando la mayoría de los miembros creían que abandonarían los mismos una vez que la Ciudad los involucrara como un comité de asesoramiento.

Los supervisores del Condado estaban presionando a Buena Vista para que no siguiera adelante con la proposición del hospital ahora, para que de esta manera ellos (el Condado) pudieran usar la situación crítica en la que se encontraba Buena Vista como uno de los primeros argumentos en favor de la ampliación del hospital del Condado. Sin la cooperación de Buena Vista no habría esperanzas de reunir fondos para la ampliación de dicho hospital.

Otros han argumentado que el establecer un hospital en el terreno propuesto, puede ser un proyecto digno de ser considerado pero que se llevaría una gran porción de este terreno y que restringiría el uso de la tierra restante para un plan maestro de desarrollo más completo.

## ALTERNATIVA 5

### El Parque Recreativo para la Comunidad de Buena Vista

#### Información General

De acuerdo con el Departamento de Parques y R ecreaci n de la Ciudad. Buena Vista tiene urgente necesidad de un gran Parque recreativo para la Comunidad. Actualmente existen pequeños parques esparcidos en las distintas colonias de la Ciudad que poseen instalaciones muy limitadas. En la actualidad no existe ningún parque principal. Anteriormente el Departamento de Parques y Recreación había formulado un plan por medio del cual la Ciudad utilizaba las instalaciones recreativas de las escuelas públicas. De acuerdo con el Departamento, esto no ha sido una solución satisfactoria para las necesidades recreativas de la Ciudad. Las instalaciones solamente est n disponibles en el verano y de una manera limitada durante los fines de semana. Los principales problemas que presenta la situación actual se señalan a continuación:

1. Actualmente no existen programas deportivos bien organizados que abarquen toda la Ciudad tales como ligas industriales, etc.
2. No existen programas de la Comunidad para la juventud, equipos, etc., o instrucción en las actividades siguientes deportes, artes, oficios, danza, drama, etc.
3. Los residentes o juegan golf en la Ciudad Imperio pagando cuotas por ser visitantes o pertenecen al club privado de Golf o al Campestre (muy por encima de las posibilidades económicas de la mayoría de los ciudadanos).
4. Varios grupos han presionado a la Ciudad durante muchos años para que los provea de instalaciones recreativas. Los ciudadanos de mayor edad desean un

lugar común donde se pueden reunir para conversar, jugar a los bolos, jugar al ajedrez o a otros deportes tranquilos. El departamento de Drama y Danza de la Universidad ha ofrecido sus servicios para enseñar arte dramático y danza como un servicio a la Comunidad si se proporcionan las instalaciones necesarias.

También han prometido coordinar programas de teatro para la comunidad.

5. Varias de las organizaciones industriales que se encuentran en la Ciudad han expresado su interés por organizar días de campo para sus empleados pero no han tenido un lugar adecuado para ello.

El Departamento de Parques y Recreación ha propuesto al Consejo de la Ciudad el desarrollo de una combinación de parque recreativo y campo de golf en la parcela de tierra que está siendo considerada para anexión. El complejo incluiría:

1. Un campo de golf de nueve hoyos.
2. Ocho canchas de tenis con alumbrado de noche.
3. Una combinación de guardería infantil y campo de recreo para niños (cinco de las Empresas más grandes de la Ciudad ofrecieron subsidiar el 100% de los gastos de operación de la guardería para que de esta manera se les permitiera a las trabajadoras dejar ahí a sus niños).
4. Una alberca olímpica con un chapoteadero a un lado.
5. Un área para los ciudadanos de mayor edad para juegos de ajedrez, de herraduras, bolos sobre pasto, etc.
6. Una sala de espectáculos para presentar obras teatrales y otras actividades de la Comunidad.
7. Un área destinada para días de campo.

8. Seis habitaciones para ser usadas en: Reuniones de la Comunidad, pasatiempos y oficios, enseñanzas, etc.
9. Un campo combinado para varios deportes como fútbol soccer, fútbol americano, béisbol, etc.
10. Cuatro canchas de basketbol al aire libre.

### Factores Sociales

El Consejo ha discutido este proyecto muchas veces, en el pasado varios consejeros especialmente el Alcalde, han expresado su creencia de que Buena Vista está perdiendo el sentido de unidad que poseía originalmente. Su rápido crecimiento y la llegada de nuevas personas han perjudicado el carácter de “vecino amistoso” que tenían sus habitantes. El Alcalde ve este Parque para la Comunidad como una manera de conservar el sabor local.

Días de campo anuales, celebraciones de días festivos y programas para la Comunidad que se llevarán a cabo en el Parque serían un punto clave para la convivencia de la Comunidad. A pesar de que es difícil calcular el valor de este proyecto en pesos, se encuentra en la lista de prioridades de la Ciudad (por lo menos de acuerdo con el Alcalde y sus colaboradores).

Ciertamente sería uno de los proyectos más populares entre los ciudadanos y consecuentemente una sabia estrategia política para conseguir el apoyo público.

La creación del Parque originaría 65 nuevos trabajos, que incluiría el cuidado y mantenimiento de los campos. instrucción, directores de los programas deportivos. etc.

#### Impacto en el Medio Ambiente

Una verdadera ventaja que ofrece este proyecto. según la opinión de muchos. es la de que definitivamente realzará la belleza natural del área, conservando el arroyo, los árboles y la topografía general. El parque también ofrecerá una vista agradable a medida que las personas vayan acercándose a los límites de la Ciudad por la carretera.

#### Financiamiento

La Comisión de Planeación entregó el plan general del Parque a un promotor para que realizara un estudio sobre su factibilidad y su costo. El estudio fue terminado la semana pasada y no señalaba ningún problema grave relacionado con el desarrollo y la construcción. Incluido el campo de golf de 55 hectáreas, los costos totales serían aproximadamente de \$18'250.000.

El Consejo había discutido previamente un esquema financiero para este proyecto y decidió que se recibirían suficientes ingresos a través de las cuotas del campo de golf, cuotas de instrucción, del uso de la alberca, etc.. para pagar un bono que se liquidaría en 10 años, se podrían encauzar los ingresos hacia el desarrollo y mejoramiento del parque. Estos cálculos de ingresos se derivaron de un estudio comparativo realizado por la Comisión de Planeación de otros parques Municipales con población similar y que ofrecen más o menos las mismas facilidades.

### Argumentos en Contra

En anteriores discusiones del Consejo, varios consejeros han hecho ver claramente que ellos consideran que el bienestar financiero y económico de la Ciudad tiene la más alta prioridad. El Parque, no importa cuán atractivo sea desde el punto de vista emocional, no se justifica dadas las necesidades financieras de la Ciudad. Para ellos esta ganancia inesperada de terreno presenta una oportunidad única para generar ingresos considerables para la Ciudad.

## ALTERNATIVA 6

### Proposición del Centro de Compras

#### Información General

El Plan Maestro de Desarrollo de Buena Vista indicó que algún día sería necesario contar con un gran centro de compras en el área que se está pensando apropiar.

Se llegó a esta conclusión después de un estudio intenso de los patrones de crecimiento residencial en Buena Vista y en algunas partes de Imperio.

En este estudio se señaló que la mayoría de los residentes de Buena Vista clase alta hacían sus compras en el principal centro comercial de Imperio. Los residentes de ingresos bajos seguían comprando en los comercios del centro de Buena Vista.

Sin embargo, estaba claro que los residentes nuevos y aquéllos que perciben ingresos moderados y altos preferían hacer sus compras en establecimientos mejor situados fuera de Buena Vista, particularmente en el principal centro de compras de Ciudad Imperio.

También se hacía notar en el estudio el número cada día mayor de construcciones de casas para familias con ingresos moderados que se estaban desarrollando dentro de los límites de la Ciudad de Imperio y cerca de la parcela sujeta a consideración.



Dos promotores que captaron fácilmente, en las investigaciones efectuadas por la Comisión, la gran oportunidad comercial que se presentaba, hicieron sus proposiciones a la Ciudad.

Una de ellas fue hecha por una importante tienda de descuento y la otra por un promotor de centros comerciales. La Comisión votó por unanimidad en contra de la proposición hecha por la tienda de descuento, pensando que no era apropiada para los intereses generales y niveles de ingresos de los residentes del área; ni tampoco tenía el carácter del centro de compras que la Comisión ambicionaba.

Sin embargo, la proposición hecha por el promotor de centros comerciales, era muy interesante. No solamente estaba preparada de una manera altamente profesional, sino que su contenido incluía:

1. Una carta de un arquitecto de reconocido prestigio expresando su deseo de trabajar en este proyecto.
2. Una petición de una exclusiva e importante tienda de departamentos para establecer un tienda en dicho centro.
3. Compromisos de un gran número de otras tiendas muy conocidas por su especialidad o por su alta calidad como:

Tienda General de Departamentos

2 Tiendas para Caballeros (Clase media y alta)

Tienda de Artículos Deportivos

Repertorio Musical

Banco

Cine  
Restaurante  
Nevería  
Tienda de Animales  
Tienda de Alimentos Selectos  
Tienda de Licores  
3 Tiendas para Damas  
2 Zapaterías  
Juguetería  
Agencia de Viajes  
Farmacia  
Tienda de Regalos  
Librería  
Ferretería

4. Un cálculo estimado de los ingresos brutos anuales más cifras indicando el costo de su ejecución.

La Comisión verificó los datos y las cifras que aparecerían en la proposición hecha por el promotor de centros comerciales y votó 4 a 1 favor del envío de esta proposición al Consejo con el apoyo de la Comisión.

El único voto en contra de la Comisión fue de quién se preocupaba por los efectos a largo plazo que esta proposición tendría sobre los comerciantes del primer cuadro y sobre los pequeños comercios.

### Impacto en el Medio Ambiente

De acuerdo con los trazos hechos por el arquitecto del centro comercial propuesto, promete ser una adición sumamente atractiva para la Ciudad. Tendría el Centro un ambiente campestre con exteriores rústicos, banquetas cubiertas y modernos y bien decorados interiores, alfombrados y con aire acondicionado.

El control de los arrendatarios, los acuerdos de subarrendamiento, los estándares de mantenimiento, etc. estarían todos bajo el control directo de la Comisión de Planeación.

Un estudio de tráfico dirigido por el Departamento de Planeación de la Ciudad, reveló que no habría ningún problema al asimilar las calles y carreteras actuales el aumento de tráfico previsto. Un informe de ingeniería no indicó problemas graves con relación al emparejamiento y solidez del terreno, desagüe del mismo, etc.

### Financiamiento

Una de las principales ventajas de este centro comercial es la económica. El contrato de arrendamiento de 50 años de las 45 hectáreas de tierra a \$375.000.00/hectárea ingresaría \$16'875.000.00 a las reservas de la Ciudad.

Dadas las predicciones de ventas que señala la proposición del promotor la Ciudad podría anticipar aproximadamente \$625.00.00 anuales en ingresos producidos por los servicios que presta la Ciudad y por la parte que le corresponde del impuesto sobre la propiedad. El costo mayor para la Ciudad sería la compra al Condado de las 45 hectáreas a \$114.345.00/hectárea.

Otros beneficios económicos se derivarían de los trabajos que crearía el Centro de Compras.

La promesa de que se dispondrá de trabajos de medio tiempo para los estudiantes es un atractivo importante del proyecto.

#### Argumentos en Contra

Mientras que la Directiva de Agentes de Bienes Raíces favorece altamente la proposición, la Asociación de Comerciantes del Centro de la Ciudad está fuertemente en contra. Para ellos, significará la muerte segura del competido comercio al menudeo del primer cuadro de la Ciudad.

La Asociación de Comerciantes informa que las ventas en el centro de la Ciudad han bajado regularmente en los últimos 3 años, obligando a más de una docena de tiendas a cerrar. Algunas de ellas todavía están vacantes después de un año.

La proposición todavía deja más de la mitad de la parcela de 100 hectáreas sin utilizar.

Aún cuando las nuevas oportunidades de trabajo ofrecidas a los estudiantes universitarios serán sin duda bien recibidas por la Universidad, el Centro Comercial indudablemente afectaría las ventas de las pequeñas tiendas del campus que son administradas por la misma Universidad.

# **A N E X O S**

ANEXO 1

Valor asignado a la Parcela de 100 Hectáreas de Tierra

( sin desarrollar )

Avalúo por mto. cuadrado	
Hace 20 años	8.25
Hace 10 años	9.00
Este año	11.34
En 10 años	15.00 ( estimado )
En 20 años	17.62 ( estimado )

ANEXO 2

Clima de Buena Vista

Promedio												
Mensual	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Temp. °C	15	17	19	21	23	27	26	28	25	22	17	15
Lluvias *	8	7	6	2.5	1	.175	.05	.1	.75	1.75	3.75	7.25
Humed. **	79	76	71	72	70	70	74	75	73	72	75	79

\* Promedio anual de lluvias = 15.02 cm.

\*\* Promedio de humedad = 74%

ANEXO 3

Población de Buena Vista ( en miles )

1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970 *
5	12	20	32	48	66	75

Las cifras de arriba incluyen la población estudiantil, la cual llegó a 10.000 en 1970.

\* Un grupo de graduados en estadística de la Universidad local ha predicho que la población de Buena Vista aumentará en un 4% en los próximos 5 años y luego se mantendrá estática.

Población Total	
Edad	% de Población
menos de 5	9.6
5 - 13	19.6
14 - 24	18.3
25 - 34	12.1
35 - 54	23.1
arriba de 55	17.3

Jefes de Familia	
Edad	% de Población
menos de 25	6.6
25 - 34	20.3
35 - 44	21.7
45 - 54	21.1
55 - 64	16.3
arriba de 65	14.0



EDUCACION	
Nivel Educativo	% de Población
Abajo de 5 años	6.0
No terminó preparatoria	29.0
Terminó preparatoria	47.0
Terminó Universidad	18.0

#### ANEXO 4

#### INGRESO FAMILIAR

% de población ( familias )	Ingresos Anuales	
5	menores de	75.000
20	75,012.50	137,500
50	137,512.50	200,000
20	200,012.50	437,500
5	mayores de	437,500

RENTA MENSUAL DE APARTAMENTOS DE LA  
CIUDAD DE BUENA VISTA

No. de habitaciones	Rango de Rentas de Unidades Amuebladas		
Estudio *	1.562.50	-	2,125.00
1 recámara	1.625.00	-	2.687.50
2 recámaras	1.875.00	-	3.062.50
3 recámaras o más	2.625.00	-	4.250.00

\* Apartamento de una sola habitación

### 3.3 Introducción a la charola de correspondencia.

La charola de correspondencia es un ejercicio de “bandeja de entrada” en los que se les pide que manejen diversos asuntos a los que podrían enfrentarse en un empleo gerencial.

En este ejercicio manejan memorandums, cartas y correspondencia corriente de toda la oficina, la cual está resagada por 20 días.

Para el desarrollo de este ejercicio, cada candidato cuenta con dos horas y media para su trato. Por la forma de manejo de toda esta correspondencia nos permite evaluar las habilidades siguientes:

- Toma de Decisiones
- Control de tiempo
- Manejo de conflictos
- Análisis del problema
- Planeación y Organización
- Comunicación Escrita
- Delegación
- Sensibilidad
- Fijación de Objetivos

La charola de correspondencia será entregada en el instante de la evaluación.

### 3.3.1 CHAROLA DE CORRESPONDENCIA

EJERCICIO DE LA CHAROLA DE CORRESPONDENCIA  
ASIGNACIÓN: VICEPRESIDENTE DE MERCADOTECNIA  
TIEMPO DE EVALUACION: 2:00 HORAS

---

Descripción:

Para los propósitos de este ejercicio, usted es Rogelio Andrade, recientemente nombrado Vice-Presidente de la División de Mercadotecnia de los Productos Coxen.

Su predecesor, Carlos Ponce, sufrió un ataque cardíaco a principios de febrero y en estos momentos se encuentra en el hospital sin que pueda ser molestado.

Su promoción fue efectiva el Lunes 17 de Febrero y desde esa Fecha se ha visto sumamente involucrado en diversas actividades que le han mantenido alejado de la oficina. Usted se encuentra ahora en ella y son las 15 hrs. Del Sábado 22 de Febrero. A las 17:00 p.m. deberá salir de su oficina para tomar el avión en el cual hará un viaje de fin de semana.

Procedimiento:

Usted dispone de dos horas y media para revisar y disponer del altero de correspondencia reunida durante las semanas anteriores. En el papel que ha asumido deberá actuar en cada uno de los asuntos de la Charola de Correspondencia: refiriendo a otros, delegando, tomando decisiones, solicitando mayor información y en general, ejerciendo un buen criterio administrativo. Margarita ha sido la secretaria de Carlos Ponce y continúa en el puesto como su secretaria.

El sobre incluye:

1. Organigrama de la División de lo Productos Coxen.
2. Calendario del mes de Febrero.
3. Asuntos de la Charola de Correspondencia.

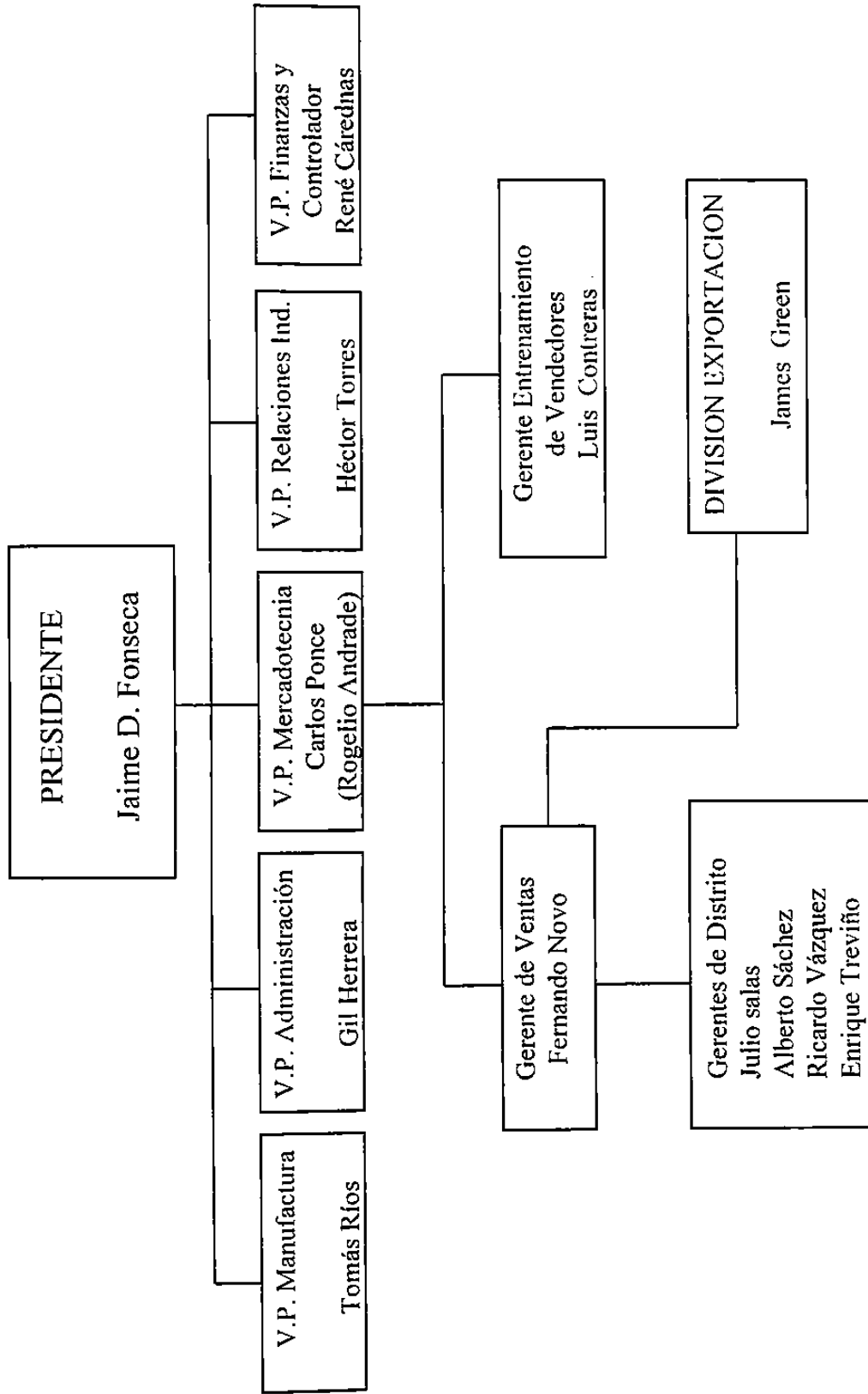
(Una provisión de lápices, papel y clips estará a su disposición).

Emplee el tiempo para atender efectivamente de la Charola de Correspondencia en la forma más eficiente que pueda. Los asuntos no tienen que ser manejados en secuencia numérica.

Registre por escrito todo lo que hace o planea hacer; aún cuando sean tan solo recordatorios para usted mismo. En la parte inferior de cada asunto o tema, señale en forma breve porque tomó la acción que indica (por ejem: que presuposiciones hizo, que resultados esperaba obtener, etc.). Puede escribir en los mismos memos, cartas, etc., o usar el papel que se le proporcionó. Si usted señala una junta o una llamada telefónica, anote la agenda que será discutida y los resultados que espera obtener. Organice el material en la forma que le parezca lógica y efectiva. Comportese como si Rogelio Andrade fuera en realidad usted.

Por favor principie a trabajar y recuerde que dispone de tan solo 2½ horas en su oficina. ¿Hay alguna pregunta?

DIVISION DE PRODUCTOS COXEN



FEBRERO											
D	L	M	M	J	V	S					
2	3	4	5	6	7	8					
9	10	11	12	13	14	15					
16	17	18	19	20	21	22					
23	24	25	26	27	28		LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00											
10:00											
12:00											
2:00											
4:00											



## M E M O R A N D U M

*Estimado Carlos:*

*Intenté pasar a hablar contigo para comentarte un asunto muy delicado.*

*Recientemente recibí información de que Margarita , tu secretaria , se le ha visto mucho con Tomás Ríos , la esposa de Tomás , Dorita , se ha dado cuenta de esto y creo que debemos hacer algo para que esto no continúe..*

R. Cárdenas.

Para: Rogelio,

¿Te parece bien?

-----  
0            0            0            0  
Archive    Devuelva    Tire    Circle

De: Fernando Novo

**DIVISION DE PRODUCTOS COXEN****MEMORANDUM**

Febrero 18

**Para:** Jaime D. Fonseca, Presidente

**De:** René Cárdenas

**Asunto:** EXPANSION DE LA PLANTA BINGHAMTON,  
ANALISIS DE ALTERNATIVAS.

A petición suya y del Comité Ejecutivo, nuestra División de Finanzas ha terminado la evaluación de las Alternativas propuestas para la expansión de la planta Binghamton. Nuestro estudio estuvo basado en aquellos aspectos que consideramos están más directamente relacionados con la situación: 1) costo; 2) política de la compañía; 3) calidad del producto; 4) riesgo; y 5) flexibilidad.

El plan A requiere de la construcción de un ala de 324,800 pies cuadrados, incluyendo un piso completo que contendrá 56,000 pies cuadrados de espacio para almacén. El plan B. contempla la construcción de un ala de 280,000 pies cuadrados, incluyendo tan solo 11,200 pies cuadrados de almacén. Como la distribución y el tamaño de los departamentos de manufactura son idénticos en ambos planes, parece ser que la cuestión del espacio de almacenaje es la clave para la determinación del plan más adecuado. Sin embargo, hemos tenido en cuenta el hecho de que la selección del plan afectará por entero la política operacional de esta unidad, que es la planta más grande, más antigua y mayormente conocida de esta compañía.

El plan B requiere de un nivel de producción fluctuante que tenga por base las ventas. Aún cuando este tipo de operación permite mantener un

nivel bastante reducido de inventarios lo cual a su vez minimiza las necesidades de almacenaje, requiere de enero a julio de cada año, de una fuerte fuerza de trabajo de temporada. El plan A requiere de la continuación de las políticas de producción y de inventarios existentes, lo cual da como resultado grandes inventarios de Productos Coxen pero nos permite mantener una fuerza de trabajo estable durante todo el año.

Aún cuando las ventajas de una fuerza estable de trabajo y el completo control de las facilidades del almacén no deben despreciarse, esta división opina que estaremos pagando mas por estas ventajas que lo que valen en términos de inversión en la planta y riesgos de inventario. Yo, por lo tanto, recomiendo que adaptemos el Plan B.

Se listan más razones detalladas a continuación:

1. Costo. El plan B permite a la compañía producir la misma cantidad o hasta una cantidad un poco mayor en una planta que cuesta \$7`500,00 menos que el plan A. Estos fondos pueden ser reinvertidos y a los rendimientos actuales obtenerse un ingreso anual de \$450,000. La seguridad que ofrece esta reserva líquida, es por lo tanto, un importante activo para la compañía.
2. Potencial de Producción. El plan B permite una producción máxima de 22,000 unidades por mes y requerirá de una inversión adicional de \$1`500,000 para igualar la producción del plan B. Nuestros pronósticos de ventas de cinco años proyectan un aumento máximo de 170,000 unidades anualmente, pero la producción añadida bajo el plan B dará a la división de mercadotecnia capacidad productiva adicional que puede aprovechar.

3. Requerimientos de espacio. Bajo el plan B, la compañía empleará 11,200 pies de su propio espacio del almacén y rentaría 15,000 pies durante 6 meses. Aún así operaría bajo el programa de producción e inventarios del plan A. Lo anterior ofrece a la compañía una flexibilidad de operación que es muy deseada y se utiliza totalmente el espacio del almacén de la planta; no obteniéndose ninguna de estas ventajas bajo el Plan A.
4. Costo de Almacenaje. El plan B implica un gasto anual externo del almacenaje de \$377,500.00 El costo del almacenaje interno de la planta bajo el B es de \$90,000.00 menos que bajo el A. Por lo tanto el costo neto de almacén bajo el B es \$287,500.00 más que bajo el A.
5. Costo de Entrenamiento. El plan B requiere de una desviación de nuestra política tradicional de contratación anual. De enero a julio necesitaremos aumentar nuestra contratación en producción más o menos en 500 trabajadores. El costo del entrenamiento y la supervisión de estos trabajadores, basado en una estimación de que obtendremos un 50% de personas experimentadas, se estima en \$3600,000.
6. Empaque. El plan A ofrece una ventaja de ahorros de más ó menos \$270,000 por año en costos de empaque y manejo.
7. Impuestos. Los impuestos sobre la propiedad son menores en \$150,000. bajo el plan B que bajo el A.
8. Otras Consideraciones. El plan B evita el riesgo de pérdida en inventarios en un mercado decreciente. dado que las ventas de los productos Coxen son presupuestadas con mucha anticipación, la planeación de producción puede ser aprovechada al máximo bajo el plan B.

Tomando en consideración las ventajas y las desventajas de ambos planes, encontramos que la ventaja neta del plan A sobre el plan B es de solamente \$310,750. al año. O sea, se necesitarán de 20 años para recobrar la inversión adicional de \$7'500,00. que requiere el plan A. Tal ventaja neta ciertamente no justifica el gasto que implica.

Se reconoce que una política de contratación estable tiene mucho a su favor. La eficiencia del trabajador, las buenas relaciones laborales, una baja rotación de personal, ningún desperdicio de tiempo ejecutivo durante la temporada de alta competencia en Reclutamiento son beneficios valiosos. Sin embargo, a un costo de siete millones y medio de pesos, el precio parece excesivo.

El plan B ofrece mucho mayor flexibilidad, especialmente la de poder ajustarse a un mercado lento. Considerando la preocupación que tiene el Comité Ejecutivo por los costos y la campaña de reducción de costos que en fecha próxima se llevará a cabo en toda la compañía, parece ser este el tiempo menos indicado para recomendar el plan A.

René Cárdenas  
Vice-Presidente Finanzas y Contralor

## RECADO

Fecha 2/20 hora 2:30SR. AndradeEL SR. CepedaDE: Seguros de vida New York LE LLAMO POR TELEFONO VINO A BUSCARLO

## COMO UD. NO ESTABA

 QUE HABLARA AL TEL. 1395973 QUE HABLARA DESPUÉS QUE PASARA A VERLO QUE VENDRIA A VERLO A LAS \_\_\_\_\_ HRS. QUE LE DIERA CITA QUE \_\_\_\_\_ASUNTO: URGENTE. Queel se comunique con ud.Recibido por Margarita

## CAMARA DE COMERCIO

Ave. del Parque 988

Monterrey, N.L.

Sesión-Comida último Jueves de  
cada mes.

Febrero 18

Sr. Rogelio Andrade  
Vice-Presidente, Mercadotecnia  
División de Productos Coxen  
Calle Centro #43  
Monterrey, N.L.

Estimado Sr. Andrade:

A nombre de todos los miembros de la Cámara de Comercio de Monterrey, N.L., quiero darle la bienvenida a nuestra comunidad. Nos apena saber de la enfermedad del Sr. Carlos Ponce.

Como podrá darse cuenta por nuestro encabezado, celebramos las sesiones-comida el último Jueves de cada mes y esperamos poder darle pronto la bienvenida personalmente en una de estas reuniones.

A propósito, Carlos era presidente de nuestro Comité de Planeación y le agradeceríamos mucho si lo sustituye en este puesto por el resto del año. Como nuevo miembro de la comunidad, será una magnífica oportunidad para que conozca a algunos de los compañeros.

Espero que pronto recibamos noticias tuyas informándonos que sustituirá a Carlos en nuestro Comité de Planeación.

Atentamente,

Rolando Lozano  
P r e s i d e n t e .



## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 18

**Para:** Rogelio Andrade

**De:** Luis Contreras

**Asunto:** SISTEMA DE VIDEO TAPE PARA ENTRENAMIENTO  
FUERZA DE VENTAS.

La gerencia de Entrenamiento de Vendedores solicitó autorización el 28 de enero para comprar un nuevo sistema de Video Tape. La requisición fue aprobada por el Sr. Ponce la siguiente semana, pero aparentemente ha permanecido en la oficina del Sr. Fonseca desde entonces. El Sr. Ponce habló en su oportunidad con el Sr. Fonseca al respecto y al parecer no hubo problema alguno. Como necesitamos urgentemente este equipo para entrenar a los agentes de ventas sobre el producto Excello, le agradecería su atención inmediata y apoyo a esta solicitud.

Gracias.,

**DIVISION DE PRODUCTOS COXEN****MEMORANDUM**

Febrero 19

**Para:** Rogelio Andrade  
**De:** Fernando Novo  
**Asunto:** JUNTA DE GERENTES DE DISTRITO

Bienvenido a bordo en sus nuevas responsabilidades como Vice-Presidente de Mercadotecnia.

He planeado una junta de Gerentes de Distrito para el jueves 27 de febrero, por la mañana. Nuestro propósito es revisar la estrategia de mercado que seguiremos para el resto de este año y obtener sus comentarios. No pude comunicarme con usted y supuse que estaría usted disponible. Esta será una magnífica ocasión para presentar sus puntos de vista a este grupo y para proporcionarles verdadera motivación.

FN:jk

### CUENTA DE GASTOS

FECHA 1/31

NOMBRE Fernando Novo

POR FAVOR USE UNA HOJA POR SEPARADO PARA CADA VIAJE Y TANTAS LINEAS COMO SEAN NECESARIAS PARA DAR DETALLES COMPLETOS

Fecha	Destino	Descripción detallada de cargos	Memo*	Costo trans- porte	Hotel	Comidas	Taxis, pro- pinas, etc.	y varios	Diversión	Total
1/31		rreres				391 65		296 90		688 55
1/6/	Niueva York	Pasaje de Avión	4,200.00							
1/6/		Teléfono						474 25		474 25
1/7/		Comidas y Atenciones ( J. Sa- las y A. Vázquez )				500 0		428 40		928 40
1/7/		Taxi y Propinas					250 0			250 0
1/8/		Tinorería						212 50		212 50
1/8/		Seguro de Viajero						62 50		62 50
1/8/		Renta de un coche Hertz		184 15						184 15
1/8/		Kilometraje de ida y vuel- ta al aeropuerto - 60								
1/8/		Kilómetros a \$1.00/Km		60 0						60 0
1/9/		Estacionamiento en el aeropuerto		215 65						215 65
1/9/		Hotel	1,537.00							
TOTAL										
				459 80		891 65	250 0	1474 55		3076 10
								Adelantos a la compañía		2500
								Saldo {		empleado
										compañía
										576

Aprobado por Rafael Andrade

Cargo de DIVISION PRODUCTOS COGEN 9780  
( División )  
( Cuenta )

Firmado Fernando Novo

\*Anote aqui las cantidades que la  
compañía paga directamente

Para: Sr. Ponce

No podemos pagar esta cuenta de gastos, pues no se acomoda a la política de la compañía. Ha proporcionado diversión a otros empleados y los gastos parecen excesivos.

Cuentas por Pagar

-----  
0            0            0            0  
Archive Devuelta Tire Circule

De:

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 18

**Para:** Fernando Novo**De:** James Green**Asunto:**

El Gobierno Brasileño nos ha hecho saber que desea adoptar nuestro producto como el artículo oficial en todas las compras que éste realiza. Como es de esperarse, el funcionario de dicho gobierno espera una gratificación. Creo que quedará satisfecho con un incentivo de \$25 a \$37,500.00. Como usted sabe, esto es típico de los países sudamericanos. Sé que Coxen ha visto con algunas reservas al comerciar en Brasil en el pasado, pero si queremos hacer negocio con ellos, debemos aceptar sus condiciones. Seguramente será un pedido grande y ciertamente podemos aprovechar esas ventas.

JG:hl

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 19

**Para:** Rogelio Andrade

**De:** Fernando Novo

**Asunto:**

De momento con nuestro más reciente pronóstico de ventas, podríamos estar hasta 20% debajo de nuestro presupuesto estimado de ventas el próximo trimestre. Aún cuando todavía existen muchas dudas con respecto a esta cifra (la introducción de Excello, etc), pensé que sería importante que se lo notificara ya que el Sr. Fonseca deseaba conocer nuestras últimas proyecciones para la junta de analistas del próximo viernes.

No estoy seguro cual sea el verdadero problema. Espero que logremos saber más en nuestra junta de Gerentes de Distrito.

FN:jk

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 19

**Para:** Rogelio Andrade  
**De:** Fernando Novo  
**Asunto:** DISTRIBUCION DEL PRODUCTO EXCELLO

Entiendo que nuestro nuevo producto Excello estará en producción y listo para distribución a principios de Abril. He programado una junta de vendedores para el 28 de febrero en la tarde, para presentarles este nuevo producto. ¿Podría estar presente para decir unas cuantas palabras acerca de este nuevo artículo de nueva línea general? Estoy seguro que a los muchachos les agradaría conocer al nuevo jefe.

FN:jk

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 4

**Para:** Sr. Ponce

**De:** Fernando Novo

**Asunto:** Revisión del Desempeño de Enrique Treviño.

Enrique y yo tuvimos un buen cambio de impresiones sobre su desempeño del año pasado. Como usted sabe, Enrique esta muy interesado en cambiarse a puestos de Gerencia General. El ha hecho un trabajo sobresaliente como Gerente de Distrito y ciertamente necesito que se quede en ese puesto para ayudar a levantar nuestro flojo panorama de ventas. Sin él, creo que estaríamos en mucho peor condición. En vez de estimularlo para que entre al campo de gerencia general, quisiera convencerlo de que vale la pena quedarse en ventas dándole un bono o una opción de compra de acciones o algo similar. ¿Sería esto posible? Enrique está esperando que se le de alguna respuesta y me gustaría verlo pronto antes de que empiece a buscar por otra parte. Quizá hasta usted podría estimularlo a que se quedara teniendo una buena plática con él.

FN:jk



## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 20

**Para:** Rogelio Andrade  
**De:** Jaime Fonseca  
**Asunto:** NUEVA ASIGNACION.

Solamente una nota breve para reafirmar mis comentarios que le hice anoche por teléfono. Confío plenamente en su habilidad para hacerse cargo de los asuntos en ausencia de Carlos Ponce.

En la junta del Comité Ejecutivo del lunes por la mañana, me gustaría conocer sus puntos de vista sobre cuales cree usted que son los problemas que están presionando más a Coxen. Estamos tan profundamente encerrados en esta torre de marfil que sería refrescante recibir una opinión basada en su experiencia como Gerente Regional de Mercadotecnia. Por favor sea franco.

Sé que es difícil para usted ser exacto en estos momentos, pero también me gustaría que nos pusiera al corriente sobre los estimados de ventas para el próximo trimestre y sobre la posición de nuestro nuevo producto Excello. Los analistas de riesgos e inversiones estarán aquí el viernes y me preguntarán sobre estos dos asuntos.

La mejor de las suertes en su nuevo trabajo. Todos le estamos muy agradecidos.

JS:sl

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

**Para:** Rogelio Andrade  
**De:** Héctor Torres  
**Asunto:** Programa de Entrenamiento Gerencial.

La Universidad está ofreciendo un programa de dos semanas sobre Administración general de Ventas el 15 de Junio. Fernando Novo quería asistir a uno de estos programas pero pensé que usted querría dar el visto bueno primero. Requieren confirmación para el 15 de Marzo.

HT:mrm

Calle Alamo #4392  
Saltillo, Coah.

Febrero 15

Sr. Rogelio Andrade  
Vice-Presidente, Mercadotecnia  
División Productos Coxen  
Calle Centro 43  
Monterrey, N.L.

Estimado Sr. Andrade:

Tengo entendido que usted ha sido nombrado recientemente Vice-Presidente de Mercadotecnia. Pues bien, hace dos semanas fui despedido de su compañía por el Sr. Julio Salas, gerente de Distrito, del Distrito N°3.

Considero que el Sr. Salas es uno de los gerentes más faltos de principios y de ética que ha existido. Constantemente escogía sus favoritos entre los agentes de ventas dándoles las mejores cuentas y orientaciones a aquellos hombres que eran sus viejos amigos de la Universidad. Fui despedido, supuestamente, debido a un desempeño pobre, pero puedo probar que mi récord de ventas era igual al de otros que aún están trabajando. Me da gusto saber que al fin la División de Mercadotecnia está recibiendo nuevo liderazgo y estoy seguro que usted tomará las medidas necesarias para corregir este error.

Atentamente,

Claudio Sena

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 18

**Para:** Rogelio Andrade

**De:** Jaime Fonseca

**Asunto:**

Rogelio, me gustaría que vinieses a mi cabaña para el día de apertura de la temporada de pesca el mes entrante. Pienso invitar a varios de nuestros clientes importantes para que nos acompañen. Así combinaremos un poco de negocios con una buena pesca.

Espero que nos acompañes.

**DIVISION DE PRODUCTOS COXEN****MEMORANDUM**

Febrero 20

**Para:** Rogelio Andrade  
**De:** Héctor Torres  
**Asunto:** Empleo de Profesionistas

Recientemente me visitó el gerente de recursos Humanos Corporativo para insistirme en la necesidad de contratar egresados de la Universidad de esta entidad, como usted sabe, los profesionistas graduados en esa institución han sido calificados como deficientemente preparados, debido a las constantes interrupciones de clases que vienen sucediendo en la Universidad desde hace tres años por causa de inquietudes de carácter político y social.

Por lo que he podido apreciar, sus Gerentes de Distrito han sido extremadamente renuentes a esta idea, espero que usted pueda formular un plan de acción para promover la inclusión de profesionistas de esta Universidad entre la contratación de su personal. Jaime Fonseca se comprometió a que en los próximos 12 meses el 20% de las contrataciones de profesionistas, fuesen egresados de la Universidad de la Entidad.

Agradeciendo la atención que preste a este, me agradecería recibir sus comentarios sobre este asunto, tan pronto como se pueda.

HT:bi

Para: Rogelio,

Si hago esto, puedo  
prever que resulten toda  
clase de problemas debido  
a las reacciones de los  
demás gerentes . de  
Distrito.

-----  
0            0            0            0  
Archive    Devuelva    Tire      Circule

De: Fernando Novo

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 21

**Para:** Fernando Novo  
**De:** Alberto Sánchez  
**Asunto:** RECLASIFICACION

Me apena escribir esta carta, pero siento que tengo que hacer salir este sentimiento que me ahoga. Cuando Carlos Ponce estaba en nuestro distrito hace como seis meses, había prometido que reconocería mi posición como el hombre más antiguo en la compañía.

Como usted recordará, he sido Gerente de Distrito durante más tiempo que ninguno otro de mis colegas y probablemente durante más tiempo que cualesquiera de ellos dos juntos. Se me ha estado ignorando constantemente en las promociones y creo que se debería dar reconocimiento a mi larga contribución a la Compañía. Ponce había prometido que se me ascendería a Director de Distrito a finales del año pasado. Sin embargo, esto no ha ocurrido y siento que su promesa debería ser cumplida.

AS:ml

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 21

**Para:** Rogelio Andrade

**De:** Juanita

**Asunto:** Junta Staff, Martes 25 de febrero

Margarita vino el viernes para avisar que no llegaría a principios de la próxima semana debido al fallecimiento de su mamá.

Si usted me proporciona los asuntos de su agenda, con mucho gusto se los pasaría a máquina para su junta staff semanal del martes por la mañana. Las siguientes personas piensan asistir:

Sr. Novo  
Sr. Contreras  
Sr. Green  
Sr. Torres



**DIVISION DE PRODUCTOS COXEN****MEMORANDUM**

Febrero 20

**Para:** Rogelio Andrade

**De:** Gil Herrera

**Asunto:** VISITA DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO -  
SUBSIDIARIA EUROPEA.

Acabo de recibir la noticia de que el director administrativo de nuestra subsidiaria europea estará aquí la semana próxima y le gustaría pasar un rato con usted. La mejor ocasión parece ser el jueves en la tarde. Creo que querrá hablar sobre los planes que usted tiene para vender sus productos en México y los métodos que podrían usar en Europa para aumentar las ventas. No creo que se lleve más de 2 ó 3 horas.

GH:cp

Fecha 2/20Sr Rogelio

*He recibido llamados de un grupo de mis hombres con relación al rumor que se está corriendo de que usted piensa reducir considerablemente el número de vendedores de área. Este rumor ha producido gran*  
*¿Hay algo de verdad en lo que dicen? ¿Debo hacer algo?*

*Nando*

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 19

**Para:** Rogelio Andrade**De:** Héctor Torres**Asunto:**

En los últimos tres años ha habido una creciente tendencia que las "enfermedades" que requieren de incapacidad aumentan el lunes y martes subsecuentes al sábado en que se abre la temporada de pesca. Francamente, los agentes de ventas del Distrito de Enrique Treviño son los que más lo hacen.

Lo insto para que tome las medidas necesarias para poner esta situación bajo control, pues solamente falta un mes para el día de apertura.

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 19

**Para:** Todos los Vice-Presidentes

**De:** Jaime Fonseca

**Asunto:** PROPOSICION DE UN NUEVO PUESTO

Se ha sugerido la creación dentro de mi staff del puesto de "Asistente Staff", y que éste puesto sea usado principalmente como un puesto de desarrollo para recién graduados sobresalientes o para gente prometedora de la empresa. El objetivo sería hacer que los hombres cubrieran el puesto durante aproximadamente un año y luego se les cambiara a otra parte.

¿Qué piensan de la idea?

¿Hay algunos candidatos para el puesto en su organización?

**DIVISION DE PRODUCTOS COXEN****MEMORANDUM**

Febrero 19

**Para:** Rogelio Andrade  
**De:** Tomás Ríos  
**Asunto:** PROGRAMA DE PRODUCCION DE EXCELLO

El presente es para informarte que los materiales para la elaboración del nuevo producto Excello se han retrasado. Esto hace extremadamente difícil acomodar dicha producción en nuestro programa normal. Odio hacer a nuestros hombres que trabajen tiempo extra. Sugiero atrasar el programa hasta mayo o junio.

TR:of

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

2 / 20

Para: *Carlos Ponce*  
De: *Enrique Treviño*  
Asunto: *Distribución personal.*

*Quisiera solicitar una oportunidad para tener una discusión personal con usted y revisar mi futuro con los Productos Coxen.*

*Le suplico me haga saber cuando será posible.*

*Saludos.*

Para: Rogelio

<input type="checkbox"/>	Para seguimiento	<input type="checkbox"/>	Por su solicitud
<input checked="" type="checkbox"/>	Para comentario	<input checked="" type="checkbox"/>	Para información
<input type="checkbox"/>	Para contestación	<input type="checkbox"/>	Para archivar
<input type="checkbox"/>	Para aprobación	<input type="checkbox"/>	Se necesitan más detalles.
<input type="checkbox"/>	Para firma	<input type="checkbox"/>	Deberíamos discutir esto.
<input type="checkbox"/>	Por favor devuelva.	<input type="checkbox"/>	Por favor investigue.
<input type="checkbox"/>	Por favor maneje	<input type="checkbox"/>	Por favor haga circular.

A continuación encontrará información con relación a Julio Salas.  
 Como usted sabe, él es un problema  
 ¿Qué cree usted que debería hacer?

DE: Nando

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

**Para:** Fernando Novo  
**De:** Juanita  
**Asunto:** Seguimiento de Julio Salas

F E C H A : Febrero 1

Me pidió que le recordara cuando se completaran lo seis meses de prueba de Julio salas y también que obtuviera la información de la rotación de personal y de las ventas de su distrito. La rotación de personal en su distrito durante este período tuvo un promedio de 5.5 % por mes comparado con el promedio de 3.7% por mes del año anterior. Sus ventas de distrito continúan por abajo de lo que se había presupuestado. Hasta la semana pasada, sus ventas estaban un 35% más abajo que lo presupuestado comparado con las ventas totales del año pasado que fueron de un 72% de la cuota. Su distrito es sin duda alguna el último.

Si usted me lo permite, pienso que debería deshacerse de él. Mi sexto sentido me dice que no es visto con buenos ojos y que nadie lo respeta.

Adjunto está la última evaluación que usted hizo de su desempeño.



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Puesto Actual: Gerente de Distrito Fecha de Evaluación:  
8/1/72  
Antigüedad en el puesto: 2 años Fecha Ingreso:  
9/20/58

Aún cuando Julio Salas administra un distrito, el cual antes de que lo tomara como gerente estaba entre el último 50% de los distritos de ventas, encuentro que ha hecho muy poco para mejorar ese récord. Inclusive, su distrito es ahora el último y logró apenas el 72% de la cuota de ventas durante el año fiscal que acaba de terminar. Al estar trabajando con Julio durante al año para determinar la causa de su bajo desempeño, encontré que se mostraba extraordinariamente defensivo y me urgía a que no me preocupara; insistía que el trimestre siguiente iba a ser el ganador.

La rotación de personal en su distrito ha promediado 3.7% por mes, lo cual es alto comparado con los otros distritos. Las entrevistas de salido, y las cartas solicitadas a empleados que han salido, revelan que él es visto como inconstante en la forma en que dirige a su gente, yendo desde duro dictador hasta la abdicación de sus responsabilidades. También se le acusa de mostrar favoritismo para con los viejos amigos con quienes trabajó antes. La mayoría de las personas agregaron sin embargo, que era un vendedor singular y que era agradable convivir socialmente con él.

Comentarios no solicitados de clientes han favorecido mucho a Julio. He discutido previamente sus problemas de administración con él y lo he estimulado para que tome un curso sobre Administración de Ventas de la AMA (lo cual no ha hecho).

En vista del nivel de desempeño actual de Julio, le he dicho que lo pondré a prueba durante seis meses. Si al final de ese tiempo su desempeño no ha mejorado, será reemplazado como gerente de Distrito.

*Fernando:*

*Creo que debo hacer de su conocimiento que Nancy y Yo nos vamos a divorciar. Parece que somos incapaces de resolver nuestros problemas y he decidido que no tiene caso continuar. Me duele tomar esta decisión pero comprendo que nuestra problemática vida matrimonial ha tenido una influencia negativa en mi trabajo. De ahora en adelante te garantizo un máximo rendimiento y te agradezco la ayuda que me ha prestado y la paciencia tan grande que ha tenido para conmigo.*

*Julio.*

EMPRESAS MORGAN, S. A.

Febrero 14

Dr. Jaime Fonseca  
Presidente  
Productos Coxen  
Parque Industrial  
Monterrey, N.L.

Estimado Jaime:

Solamente una nota para decirte lo mucho que apreciamos el excelente servicio que nos presta Julio Salas, pues nos sacó de apuros en la situación Mark I. Sin necesidad de decirlo, usted tiene un cliente muy satisfecho que espero llevar una relación larga y beneficiosa para ambos.

Reciba mis mejores saludos.

Atentamente,

Luis Morgan  
P r e s i d e n t e

LM:mcm

## DESCRIPCION DE PUESTO

## Gerente General de Ventas

1. Vigila la operación total del departamento de ventas.
2. Establece pronósticos de ventas y fija cuotas para cada descrito.
3. Aprueba todos los gastos de ventas.
4. Proporciona motivación a los gerentes de Distrito.
5. Aprueba todas las nuevas contrataciones en el departamento.
6. Lleva a cabo revisiones de desempeño con los gerentes de Distrito.
7. Participa en la fijación de la política de mercadotecnia.
8. Entrena y desarrolla a los gerentes de área.
9. Ejecuta las decisiones del Vice-Presidente de Mercadotecnia.
10. Logra las cuotas de ventas.

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 21

**Para:** Sr. Rogelio Andrade  
**De:** Héctor Torres  
**Asunto:** Revisión de Desempeño - Fernando Novo

Febrero 1 era la fecha fijada para la revisión de Fernando Novo, pero la pospusimos debido a la enfermedad del Sr. Carlos Ponce. ¿Podría usted celebrar una revisión de desempeño con el Sr. Novo lo más pronto que pueda y enviar una copia de los resultados a mi oficina?

Adjunto está su descripción de puesto.

Gracias,

2/20

Rogelio,

Considero que necesitamos algún tipo de política sobre colectas. El mes pasado hubo tres colectas diferentes para comprar regalos de despedida para tres chicas que se salieron en ese mes. Hemos tenido el mismo problema con ramos de flores y tarjetas para las personas enfermas, regalos de bodas, etc.

Margarita.

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 21,

**Para:** Rogelio Andrade**De:** René Cárdenas**Asunto:**

-----

Me acabo de enterar que Fernando Novo ha estado hablando con uno de mis contadores, llamado Ramiro Mora, acerca de irse a trabajar con él. De hecho, Ramiro piensa que tiene una oferta firme de trabajo con un aumento de salario substancial. Esto me pone en serios aprietos. No puedo decirle a Ramiro que no le dejaré ir, y si embargo, si se va, me veré en serios problemas. De todos mis hombres, él es el más capacitado y el único que conoce nuestros sistemas y nuestra organización. Si se me hubiese consultado a mí primero sobre esto, hubiera dicho "No" y eso hubiese sido el punto final.



2/21

Rogelio,

El Sr. Flores de los Productos Sibrón llamó cuando usted estaba fuera. Quiere que lo llames tan pronto como sea posible respecto al precio del nuevo producto Excello. De acuerdo con el Sr. Flores, éste es Comparable con su nuevo producto Superbo y cree que ambos, Productos Sibrón y Productos Coxen, se Podrían beneficiar por medio de una discusión sobre asuntos de mutuo interés. Lo siento, pero eso es todo lo que pude averiguar en nuestra conversación;

Su teléfono es el (915) 3-23-45-43

Margarita

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 20

**Para:** Todos los Vice-Presidentes

**De:** Jaime Fonseca

**Asunto:** Reducción de Costos

Llamo su atención sobre la necesidad inmediata de reducir los costos. Aunque estoy es contra de una reducción para todos los departamentos en un porcentaje específico, si no se encuentra otra manera de contrarestar la desfavorable tendencia de los costos, podremos llegar a ello.

Les suplico que cada uno examine cuidadosamente sus costos departamentales, particularmente los del número de personal, para determinar en donde pueden tomarse pasos inmediatos para reducir los costos. Espero su reporte para febrero 28.

P E D I D O D E P E R S O N A L

---

NOMBRE DEL PUESTO: Representante de Ventas  
RANGO DE SALARIO: \$106,250.00 - \$240,000.00  
RAZON: Para reemplazar a Francisco Morales

---

Aprobado -- Fernando Novo

---

Aprobado -- Rogelio Andrade

## DIVISION DE PRODUCTOS COXEN

## MEMORANDUM

Febrero 17

**Para:** Rogelio Andrade  
**De:** Fernando Novo  
**Asunto:** Motivación de los Gerentes de Distrito

-----

Necesito hablar contigo respecto a la motivación de mis Gerentes de Distrito (quiénes, a su vez, eso esperamos, motivarán su gente). Me parece, que nada más no están dando el desempeño que yo siento deberían dar, considerando nuestros productos y el mercado que estamos sirviendo. Le agradecería unos minutos de su tiempo para que me diera su parecer respecto a este asunto.

Para: Rogelio,

Torres y Ríos están a favor del Plan A. Cárdenas y Herrera están a favor del plan B. Su voto es importante. Debo decir para el lunes 24.

Saludos,

Jaime

-----  
0        0        0        0  
Archive   Devuelva   Tire   Circule

### 3.4 Cleaver y Kostic

El Cleaver o Auto-descripción es una herramienta psicométrica que se utiliza como auxiliar en la función de selección de personal en el ámbito laboral.

Por medio de ella podemos evaluar la fórmula hombre-puesto. Para esto se deben definir claramente tanto los requisitos funcionales como sus implicaciones con el comportamiento humano.

El factor humano:	Indica los requisitos funcionales del puesto.
Auto descripción:	Indica los aspectos de comportamiento del puesto, así como la conducta esperada del individuo que posea estas características

A través de esta herramienta podemos conocer el comportamiento de las personas:

- + En condiciones habituales
- + Lo que lo motiva
- + Posibles limitaciones bajo presión

Para llegar a conocer el perfil o el comportamiento de una persona se considera:

- + El empuje
- + Influencia sobre la gente
- + Estabilidad o versatilidad
- + El apego o grado de cumplimiento a las normas

El Kostic sirve para complementar la información obtenida por el Cleaver o Auto-descripción. El kostic mide roles y necesidades en el desempeño del trabajo de una persona:

- + Grado de energía
- + Liderazgo
- + Modo de vida
- + Naturaleza social
- + Adaptación al trabajo
- + Naturaleza emocional
- + Subordinación

Estas pruebas fueron aplicadas por psicólogos especializados que pertenecen al Centro de Evaluación y a continuación se muestran los reportes de los resultados de cada candidato en estas pruebas.

**NOMBRE:** Claudia Elizondo Elizondo      **CARRERA:** Ing. Ind. Admon.

**CANDIDATO:** A

**PUESTO:** Ingeniería de Producción.

### **AUTODESCRIPCION**

**CONDUCTA DIARIA:** Claudia es una persona abierta y amigable, se siente en confianza con extraños. Su estabilidad y capacidad social le generan amistades con facilidad; es capaz de tener control sobre sí mismo hasta el grado de que muy raras veces antagoniza con otros intencionalmente. Puede generar entusiasmo en otros hacia sus propios proyectos.

**LIMITACIONES BAJO PRESIÓN:** Hace todo lo posible por mantener las buenas relaciones aún a costa de la obtención de resultados tangibles. Con frecuencia salta a conclusiones favorables sin considerar todos los aspectos de una situación. Puede juzgar mal las habilidades de otras personas. Tiende a tener dificultades para planear y controlar su tiempo. Puede ser inconsistente en sus conclusiones.

**MOTIVACION:** Quiere autoridad, posición y prestigio. Quiere retos oportunidad de avance, logros y resultados. Quiere amplio margen para operar. Libertad de controles supervisión y detalle. Quiere actividades nuevas y variadas.

**CONCLUSIONES:** Claudia presenta un perfil de promotora, lo cual le favorece al ocupar un puesto en el departamento de producción. Busca tratar al grupo con quien interactúa a base de vender sus ideas y así lograr la realización de las tareas.



**INTERPRETACION DEL KOSTIC:** Claudia es una persona que tiene una necesidad de logro, es organizada en el desempeño de su trabajo. Busca llamar la atención y causar una impresión favorable. No está muy interesada en tomar en cuenta pequeños detalles, no es vigorosa en su desempeño, mas bien es tranquila y tiende a ser independiente y no requiere de reglas y supervisión para desempeñarse. Ejerce liderazgo en su participación de grupo y tiende a manejar y controlar las decisiones del mismo.

**NOMBRE:** David Eugenio Leal Guerra.      **CARRERA:** Lic. Admon. Empresas

**CANDIDATO:** B

**PUESTO:** Jefe de Embarques

### **AUTODESCRIPCION**

**CONDUCTA DIARIA:** David Eugenio es abierto y amigable, se siente en confianza con extraños. Su estabilidad y capacidad social le generan amistades con facilidad; se controla y difícilmente antagoniza a propósito. Motiva y es entusiasta, genera así atracción en otros acerca de sus proyectos. Es optimista y positivo; dispuesto a ayudar a otros o promover sus propios proyectos.

**LIMITACIONES BAJO PRESIÓN:** Puede dudar antes de actuar sin precedentes. Puede depender de procedimientos y métodos. Puede pedir explicaciones antes de hacer un cambio. Puede renunciar a su posición para evitar controversias. Puede ponerse a la defensiva al verse amenazado.

**MOTIVACION:** Quiere libertad de control y detalles. Busca la popularidad y el reconocimiento social. Quiere que se le reconozcan públicamente sus habilidades. Quiere tratar con la gente en un ambiente social favorable.

**CONCLUSIONES:** David Eugenio es un promotor, este perfil es adecuado para un puesto donde se tiene contacto con personas, sobre todo si hay que promover la participación y motivar. Se considera buen candidato para el puesto.

**INTERPRETACION DEL KOSTIC:** David Eugenio es una persona que busca darse a notar con el fin de causar una buena impresión. Es vigoroso para la realización de actividad física. Establece adecuada comunicación en sus relaciones interpersonales; es organizado en el desempeño de su trabajo. Requiere de regazos y supervisión ya que puede dudar para actuar cuando no tiene un precedente. No toma decisiones con facilidad y necesita tiempo para adaptarse a los cambios.

**NOMBRE:** Salvador García A.

**CARRERA:** Preparatoria.

**CANDIDATO:** C

**PUESTO:** Control de Calidad

### **AUTODESCRIPCION**

**CONDUCTA DIARIA:** Salvador tiende a resistirse a las peticiones de adaptabilidad hechas por los demás. Prefiere operar solo, pero no luchará por su independencia. Se mostrará, en repetidas ocasiones, reacio a seguir sugerencias de otros aunque pueda no tener ninguna otra idea que proponer.

**LIMITACIONES BAJO PRESIÓN:** Puede aparecer impaciente o irritable cuando las cosas no pasan lo suficientemente rápido. Tiene poco tiempo para observar los detalles. Puede molestarse y causar problemas cuando no se encuentra a la luz de todo mundo. Tiende a no respetar niveles. Experimenta una rotación de trabajos alta. Pierde interés en un proyecto una vez que el reto desaparece. Puede fallar al delegar a otros.

**MOTIVACION:** Quiere una situación segura , un ambiente de trabajo precedible, procedimientos estandarizados de operaciones. Quiere sinceridad y largo tiempo para ajustarse a los cambios. Quiere apreciación y reconocimiento por sus servicios.

**CONCLUSIONES:** Salvador es una persona que presenta dificultades en su adaptación social. Aunque socialista y establece adecuado contacto, su tendencia es trabajar de manera independiente pero se resiste a tomar sugerencias y adaptarse, se cierra en su propia opinión. Se considera que no es una persona adecuada para contratación por sus características.

**INTERPRETACION DEL KOSTIC:** Salvador es una persona que tiene facilidad para comunicarse y establecer relaciones interpersonales. Busca acercamiento y afecto al pertenecer a un grupo donde además tenderá a controlar a sus miembros. Es organizado. Busca causar una buena impresión en los demás, sin embargo; se observan que puede no controlar sus opiniones y expresarse abiertamente manifestando sus desacuerdos. No ejerce liderazgo y prefiere no ser supervisado ni seguir las reglas del juego.

**NOMBRE:** Rafael Mercado Carrizales.      **CARRERA:** Lic. Admon. Empresa.

**CANDIDATO:** D

**PUESTO:** Supervisor de Producción

### **AUTODESCRIPCION**

**CONDUCTA DIARIA:** Rafael es una persona sensible y reacciona con rapidez. Tratará de analizar todas las posibles alternativas de solución a un problema. Da a sus enfoques sensibilidad y visión al futuro que resultan muchas veces en análisis penetrantes. Ya que su empuje por obtener resultados tangibles tiene como contrapeso una lucha por encontrar el máximo grado de acierto posible, se le cataloga con frecuencia como un perfeccionista.

**LIMITACIONES BAJO PRESIÓN:** En situaciones que involucren el tomar una decisión, puede vacilar y mostrarse indeciso, lo cual resulta en una visible tensión. Su falta de estabilidad social, puede hacerlo aparecer como frío y poco involucrado. Tiene dificultad en mantener una acción sostenida y positiva. Tiende a trabajar por impulsos y puede aparecer errático en su desempeño.

**MOTIVACION:** Prefiere trabajar solo , en general se desarrolla en áreas orientadas hacia la técnica y hacia las cosas, más que hacia las personas. Quiere mucho tiempo y oportunidad para asegurar la perfección en todos sus logros. Quiere libertad para explorar y autoridad para reexaminar y volver a comprobar sus deducciones.

**CONCLUSIONES:** Rafael presenta un perfil de una persona creativa y perfeccionista tanto en condiciones habituales como bajo presión y en su área motivacional conserva la misma tendencia. Se desempeña mejor con el trato de ideas y cosas más que con personas; orientado más hacia la técnica. Se considera que es una persona muy definida en su perfil; se considera que no es una persona adecuada para contratación ya que en dicho puesto se requiere un perfil de persona que trabaje con y a través de la gente.

**INTERPRETACION DEL KOSTIC:** Rafael es una persona con alta necesidad de terminar los proyectos que inicia, así mismo desempeña una intensa actividad con el afán de lograr resultados tangibles. Es organizado en su trabajo y planea adecuadamente. Es versátil y adaptable a las situaciones; sin embargo, prefiere trabajar solo, sin involucrarse o pertenecer a un grupo y en su afán por llegar al logro de resultados casi a la perfección duda y es indeciso en la toma de decisiones.

**NOMBRE:** Gerardo Miguel Avila Banda.      **CARRERA:** Preparatoria

**CANDIDATO:** E

**PUESTO:** Jefe de Mantenimiento

### **AUTODESCRIPCION**

**CONDUCTA DIARIA:** Gerardo Miguel es una persona que sigue un sistema y busca precisión en su forma de pensar. Tiende a seguir un método tanto en su vida personal, como en el trabajo. Comportándose de una forma ordenada y predeterminada, es preciso y está siempre atento al detalle ya que actúa siempre con contacto y de una manera altamente diplomática, rara vez antagoniza con sus compañeros intencionalmente. Muchas veces demuestra un buen sentido de la oportunidad.

**LIMITACIONES BAJO PRESIÓN:** En situaciones que involucren el tomar una decisión, puede vaciar y mostrarse indeciso, lo cual resulta en una visible tensión. Su falta de estabilidad social, puede hacerlo aparecer como frío y poco involucrado. Tiene dificultad a mantener una acción sostenida y positiva. Tiende a trabajar por impulsos y puede aparecer errático en su desempeño.

**MOTIVACION:** Quiere procedimientos estandarizados de operación y no apartarse súbitamente de los estándares. Quiere la protección y seguridad de un ambiente predecible. Quiere reafirmaciones y atención personal.



**CONCLUSIONES:** Gerardo Miguel presenta un perfil de precisión o diplomacia tanto en condiciones habituales como en su motivación: sin embargo bajo presión se comporta indeciso, se tensiona y actúa por impulsos. Con una adecuada supervisión y establecimiento de reglas, así como procedimientos estandarizados dará resultados.

**INTERPRETACION DEL KOSTIC:** Gerardo Miguel es una persona que busca realizar una actividad constante en el trabajo, presenta una alta necesidad de finalizar los proyectos que inicia; a pesar que no es una persona activa, tiene vigor para emprender, esto se da sobre todo bajo presión. En relación con la figura de autoridad, requiere de una alta supervisión y el establecimiento de reglas. Necesita amplio margen para adaptarse a las situaciones nuevas.

**NOMBRE:** Nancy Cecilia Gallegos Mtz..      **CARRERA:** Ing. Ind. Admon.

**CANDIDATO:** F

**PUESTO:** Programación de la Producción

### **AUTODESCRIPCION**

**CONDUCTA DIARIA:** Nancy es fuerte y directa, tiende a ser individualista. Tiene sus objetivos siempre en mente, es progresista y pelea por obtener sus metas. Es curiosa y tiene un gran rango de intereses; es lógica, incisiva y crítica en su actividad de solución de problemas. Debido a su inquietud innata, busca continuamente nuevos intereses. Es capaz de ver más allá de lo convencional se le ocurrirán soluciones originales y poco usuales.

**LIMITACIONES BAJO PRESIÓN:** En situaciones que involucren el tomar una decisión, puede vacilar y mostrarse indecisa, lo cual resulta en una visible tensión. Su falta de estabilidad social, puede hacerla aparecer como fría y poco involucrada. Tiende a trabajar por impulsos y puede aparecer errática en su desempeño.

**MOTIVACION:** Quiere autoridad, posición y prestigio, retos, oportunidad de avance, logros, resultados y amplio margen de operación. Libertad de controles y supervisión. Quiere eficiencia en la operación.

**CONCLUSIONES:** Nancy es una persona fuerte, independiente, desarrolladora, con alto grado de empuje. Es crítica, visionaria y más allá de lo convencional, tiene sus objetivos claros. Se considera buena candidata para el puesto.

**INTERPRETACION DEL KOSTIC:** Nancy es una persona activa que busca desempeñar una intensa actividad, tiene alta necesidad de terminar los proyectos ó tareas que emprende así como lograr resultados tangibles. En condiciones habituales se le facilita la toma de decisiones y busca pertenecer a un grupo. Ejerce liderazgo y desempeña sus responsabilidades libre de supervisión y apoyo por parte de sus supervisores.

### 3.5 Junta con Rogelio Andrade

En base a las evaluaciones de los ejercicios anteriores y analizando la tendencia de liderazgo de los participantes se distribuyen los puestos de acuerdo al organigrama de la división de Mercadotecnia de Productos Coxen (Anexo 1).

Utilizando la charola de correspondencia como generador de un conflicto el cual deben de desarrollarlo hasta su solución, calificándose las siguientes habilidades observadas:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Manejo de conflictos
- Creatividad
- Fijación de objetivos
- Comunicación
- Organización
- Autocontrol
- Motivación
- Delegación

Nota: Las observaciones hechas retroalimentan a la anteriores.

### 3.6 Retroalimentación

La retroalimentación se lleva a cabo en dos partes:

La primera es la proyección del video de todas las actividades realizadas.

La segunda es la reflexión sobre la actuación individual que se constituye en una retroalimentación.

Con el video se observa y se mide la sensibilidad y la autocrítica.

La retroalimentación o reflexión es generada mediante una junta con los candidatos (Junta con Rogelio Andrade) en donde se observa la problemática de productos Coxen y la actuación de cada uno.

Mediante estas retroalimentaciones se mide:

- Manejo de conflictos
- Crítica y autocrítica
- Control, autocontrol
- Capacidad de escribir

## CAPITULO 4

### DESARROLLO DEL ASSESMENT CENTER

#### 4.1 Presentación de los evaluadores.

El comité evaluador está formado por ejecutivos y psicólogos especializados que evalúan a los candidatos mientras se someten a ejercicios para resolver problemas internos, análisis de grupo y juego de decisiones empresariales, tanto como las habilidades gerenciales necesarias para el puesto requerido.

A cada evaluador se le asigna previamente un solo candidato, este candidato por ningún motivo debe saber quién lo está evaluando.

En esta etapa se presentan los evaluadores hacia los candidatos.

A continuación presentamos los puntos que se toman en cuenta para la medición de algunas habilidades.

En cuanto a la administración del trabajo

#### A) Análisis del Problema

- Identificar el verdadero problema
- Separa las causas de los síntomas
- Separa los hechos de las emociones
- Reúne detalles pertinentes
- Recuerda hechos o comentarios
- Aplica una perspectiva de costo-beneficio
- Busca alternativas
- Mide los méritos de cada uno

B) Toma de decisiones.

- Da razones lógicas y claras
- Toma de decisiones definitivas a pesar de la presión o de tener información limitada
- Considera los riesgos involucrados
- Denota valor para defender sus convicciones

C) Control de Tiempo

- Inicia la acción correctiva cuando requiere
- Sigue un patrón ordenado de prioridades, orientado mas hacia resultados que hacia la actitud
- Dedicar tiempo al trabajo individual o de grupo según se requiera

D) Fijación de Objetivos

- Establece prioridades considerando el cuadro total
- Está consiente de las necesidades de la organización y capacidad de sus subordinados
- Reconoce que es necesario involucrar a otros en la fijación de objetivos
- Fija objetivos alcanzables pero desafiantes

E) Planeación / Organización

- Define o aclara responsabilidades
- Delinea las relaciones de trabajo
- Ordena las tareas en forma sistemática para su manejo expedito

En cuanto a la Administración personal.

A) Comunicación

- Efectividad al comunicar y expresarse en situaciones individuales o grupales

- Escucha con atención y extrae la comunicación efectiva

#### B) Manejo de Conflictos

- Busca resolver las quejas, solicitudes u observaciones
- Facilita el dar consideración a todas las ideas
- Presiona a otros a llegar a una decisión definitiva en propuestas o requisiciones

#### C) Control

- Mantiene las actividades dirigidas hacia los objetivos
- Mantiene altas estándares de actuación
- Eleva el progreso y da retroalimentación
- Realiza labor de seguimiento hasta la terminación de la tarea
- Inicia acción correctiva cuando se requiere
- Acepta la responsabilidad de su actuación

#### D) Delegación

- Asigna trabajos desafiantes y apropiados
- Tiene fe y confianza en los demás
- Les da libertad para trabajar en forma independiente
- Asigna trabajos considerando los intereses de las personas



#### 4.2 Presentación de los candidatos

En esta etapa se presentarán cada uno de los candidatos mencionando sus nombres, profesión y dando una breve descripción del puesto que ocupan actualmente dentro de la empresa "La Acerera".

A partir de este momento los evaluadores tiene la tarea de medir las habilidades gerenciales al candidato que se les haya mencionado previamente.

En esta etapa se medirán las siguientes habilidades

- Impresión que causa al llegar
- Presentación
- Seguridad en si mismo

A continuación se describen los resultados obtenidos de cada uno de los candidatos en esta etapa.

Tabla 4.2 Presentación de los candidatos.

A	Nombre: Claudia Elizondo E.	CALIFICACION			
	Habilidades	0	4	7	10
1	Impresión que causa al llegar				x
2	Presentación				x
3	Seguridad en si mismo				x

B	Nombre: David E. Leal Guerra	CALIFICACION			
	Habilidades	0	4	7	10
1	Impresión que causa al llegar				x
2	Presentación				x
3	Seguridad en si mismo				x

Continuación : Tabla 4.2

C	Nombre: Salvador Garcia A.	CALIFICACION			
	Habilidades	0	4	7	10
1	Impresión que causa al llegar				x
2	Presentación				x
3	Seguridad en si mismo			x	

D	Nombre: Rafael Mercado C.	CALIFICACION			
	Habilidades	0	4	7	10
1	Impresión que causa al llegar				x
2	Presentación				x
3	Seguridad en sí mismo				x

E	Nombre: Gerardo Avila B.	CALIFICACION			
	Habilidades	0	4	7	10
1	Impresión que causa al llegar			X	
2	Presentación			X	
3	Seguridad en si mismo				X

F	Nombre: Nancy C. Gallegos M.	CALIFICACION			
	Habilidades	0	4	7	10
1	Impresión que causa al llegar				x
2	Presentación				x
3	Seguridad en sí mismo				x

#### 4.3 Proyecto Buena Vista

Este proyecto se aplica el primer día del programa del centro de Desarrollo Gerencial, en donde cada candidato tomará el rol de miembro del Consejo de Ciudad de Buena Vista y desarrollará la alternativa que le correspondió en el sorteo previo.

Las alternativas son:

- a) Un parque Industrial
- b) Un complejo de Hotel / Centro de Convenciones
- c) Un proyecto de construcción de casas para aquellos que reciben ingresos bajos / moderados
- d) Un hospital General para la Comunidad
- e) Un parque para la comunidad campo de golf / centro recreativo
- f) Un centro de compras

A cada candidato se le da un tiempo de 5 minutos para su exposición o presentación de la alternativa, debiéndose señalar también sus desventajas, además se les proporciona el material necesario como rotafolio, pizarrón, proyector para el mejor desarrollo de la misma.

Todos los candidatos reciben la misma información y cada uno recibe una copia de cada una de las seis alternativas.

A continuación se describen las habilidades gerenciales que se van a medir y los resultados obtenidos por cada candidato en esta etapa.

Tabla 4.3 Proyecto Buena Vista.

A	Nombre: Claudia Elizondo E.	CALIFICACION			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Planeación y Organización			x	
2	Comunicación Oral				X
3	Pista Escénica				X
4	Seguridad en sí mismo				x
5	Toma de Decisiones			X	
6	Control			X	
7	Liderazgo			X	
8	Análisis del Problema			X	
9	Control de tiempo		X		
10	Creatividad			X	
11	Motivación				X

B	Nombre: David E. Leal Guerra	CALIFICACION			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Planeación y Organización				X
2	Comunicación Oral				X
3	Pista Escénica				X
4	Seguridad en sí mismo				X
5	Toma de Decisiones			X	
6	Control				X
7	Liderazgo				X
8	Análisis del Problema			X	
9	Control de tiempo				X
10	Creatividad			X	
11	Motivación				X

Continuación: Tabla 4.3

C	Nombre: Salvador García A.	CALIFICACIÓN			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Planeación y Organización				X
2	Comunicación Oral			X	
3	Pista Escénica				X
4	Seguridad en sí mismo			X	
5	Toma de Decisiones			X	
6	Control			X	
7	Liderazgo			X	
8	Análisis del Problema			X	
9	Control de tiempo				X
10	Creatividad			X	
11	Motivación			X	

D	Nombre: Rafael Mercado C.	CALIFICACIÓN			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Planeación y Organización				X
2	Comunicación Oral				X
3	Pista Escénica				X
4	Seguridad en sí mismo				X
5	Toma de Decisiones			X	
6	Control				X
7	Liderazgo			X	
8	Análisis del Problema				X
9	Control de tiempo				X
10	Creatividad				X
11	Motivación			X	

Continuación: Tabla 4.3

E	Nombre: Gerardo M. Avila	CALIFICACION			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Planeación y Organización			X	
2	Comunicación Oral				X
3	Pista Escénica				X
4	Seguridad en sí mismo				X
5	Toma de Decisiones			X	
6	Control			X	
7	Liderazgo			X	
8	Análisis del Problema			X	
9	Control de tiempo				X
10	Creatividad		X		
11	Motivación			X	

F	Nombre: Nancy C. Gallegos	CALIFICACION			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Planeación y Organización				X
2	Comunicación Oral				X
3	Pista Escénica				X
4	Seguridad en sí mismo				X
5	Toma de Decisiones				X
6	Control				X
7	Liderazgo				X
8	Análisis del Problema				X
9	Control de tiempo			X	
10	Creatividad				X
11	Motivación				X

#### 4.4 Charola de correspondencia

El propósito de este ejercicio es que cada candidato adopte el papel de un alto ejecutivo (Rogelio Andrade) recientemente nombrado Vice-Presidente en la División de Mercadotecnia de una empresa específica.

La persona que ocupó con anterioridad este puesto no le puede dar referencias de las actividades que se realizaban ya que se encuentra enfermo y no puede ser molestado.

El candidato cuenta con dos horas y media para revisar y disponer de la correspondencia reunida durante las semanas anteriores. El candidato debe actuar según la correspondencia ya sea refiriendo a otros, delegando, tomando decisiones, solicitando mayor información y en general, ejerciendo un buen criterio administrativo.

A continuación presentamos las habilidades medidas en este ejercicio y las calificaciones obtenidas por cada candidato.

Tabla 4.4 Charola de correspondencia.

A	Nombre: Claudia Elizondo E.	CALIFICACION			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Toma de Decisiones			X	
2	Control de tiempo			X	
3	Manejo de Conflictos			X	
4	Análisis de Problemas			X	
5	Planeación y Organización			X	
6	Comunicación escrita				X
7	Delegación			X	
8	Sensibilidad				X
9	Fijación de Objetivos				X

Continuación: Tabla 4.4

B	Nombre: David E. Leal Guerra	CALIFICACION			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Toma de Decisiones			X	
2	Control de tiempo				X
3	Manejo de Conflictos			X	
4	Análisis de Problemas			X	
5	Planeación y Organización				X
6	Comunicación escrita				X
7	Delegación				X
8	Sensibilidad				X
9	Fijación de Objetivos				X

C	Nombre: Salvador Garcia A.	CALIFICACION			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Toma de Decisiones			X	
2	Control de tiempo				X
3	Manejo de Conflictos		X		
4	Análisis de Problemas			X	
5	Planeación y Organización				X
6	Comunicación escrita				X
7	Delegación		X		
8	Sensibilidad				X
9	Fijación de Objetivos				X

D	Nombre: Rafael Mercado C.	CALIFICACION			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Toma de Decisiones			X	
2	Control de tiempo			X	
3	Manejo de Conflictos				X
4	Análisis de Problemas				X
5	Planeación y Organización				X
6	Comunicación escrita				X
7	Delegación				X
8	Sensibilidad		X		
9	Fijación de Objetivos				X



Continuación: Tabla 4.4

E	Nombre: Gerardo M. Avila	CALIFICACION			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Toma de Decisiones			X	
2	Control de tiempo				X
3	Manejo de Conflictos			X	
4	Análisis de Problemas			X	
5	Planeación y Organización			X	
6	Comunicación escrita				X
7	Delegación			X	
8	Sensibilidad			X	
9	Fijación de Objetivos				X

F	Nombre: Nancy C. Gallegos M.	CALIFICACION			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Toma de Decisiones				X
2	Control de tiempo			X	
3	Manejo de Conflictos				X
4	Análisis de Problemas				X
5	Planeación y Organización				X
6	Comunicación escrita				X
7	Delegación				X
8	Sensibilidad			X	
9	Fijación de Objetivos				X

#### 4.5 Elección del Proyecto.

El objetivo de este ejercicio es que los candidatos se reúnan como miembros del Consejo de la Ciudad de Buena Vista y basados en las ventajas y desventajas de cada alternativa expuesta por cada uno de ellos en el Proyecto Buena Vista deben discutir y elegir la alternativa que más convenga a la ciudad.

Se generará una serie de discusiones en la que cada candidato deberá defender su alternativa correspondiente.

Este ejercicio tiene una duración de 30 minutos, al término de este tiempo tendrán que decidir cuál fué el proyecto elegido.

Las habilidades observadas y medidas en este ejercicio para cada candidato son las siguientes:

Tabla 4.5 Elección del Proyecto

A	Nombre: Claudia Elizondo E.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Liderazgo				X
2	Manejo de Conflictos			X	
3	Trabajo en Equipo				X
4	Resistencia al cambio			X	
5	Control del tiempo			X	
6	Análisis de Problemas			X	
7	Sensibilidad				X
8	Autorganización				X
9	Fijación de Objetivos				X
10	Presión			X	

Continuación: Tabla 4.5

B	Nombre: David E. Leal G.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Liderazgo				X
2	Manejo de Conflictos			X	
3	Trabajo en Equipo				X
4	Resistencia al cambio		X		
5	Control del tiempo				X
6	Análisis de Problemas			X	
7	Sensibilidad				X
8	Autorganización				X
9	Fijación de Objetivos				X
10	Presión			X	

C	Nombre: Salvador Garcia A.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Liderazgo			X	
2	Manejo de Conflictos			X	
3	Trabajo en Equipo		X		
4	Resistencia al cambio		X		
5	Control del tiempo				X
6	Análisis de Problemas			X	
7	Sensibilidad				X
8	Autorganización				X
9	Fijacion de Objetivos				X
10	Presión			X	

Continuación: Tabla 4.5

D	Nombre: Rafael Mercado C.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Liderazgo			X	
2	Manejo de Conflictos				X
3	Trabajo en Equipo			X	
4	Resistencia al cambio			X	
5	Control del tiempo				X
6	Análisis de Problemas				X
7	Sensibilidad		X		
8	Autorganización				X
9	Fijación de Objetivos				X
10	Presión				X

E	Nombre: Gerardo M. Avila B.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Liderazgo			X	
2	Manejo de Conflictos			X	
3	Trabajo en Equipo				X
4	Resistencia al cambio			X	
5	Control del tiempo				X
6	Análisis de Problemas			X	
7	Sensibilidad			X	
8	Autorganización				X
9	Fijación de Objetivos				X
10	Presión				X

Continuación: Tabla 4.5

F	Nombre: Nancy C. Gallegos Mtz.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Liderazgo				X
2	Manejo de Conflictos				X
3	Trabajo en Equipo				X
4	Resistencia al cambio				X
5	Control del tiempo			X	
6	Análisis de Problemas				X
7	Sensibilidad			X	
8	Autoorganización				X
9	Fijación de Objetivos				X
10	Presión			X	

#### 4.6 Junta con Rogelio Andrade.

Para llevar a cabo este ejercicio es necesario que los evaluadores se reúnan por separado, sin la presencia de los candidatos, para comparar las calificaciones obtenidas por cada candidato en las etapas de Recepción, Proyecto Buena Vista, Charola de correspondencia, elección del proyecto aunado a los resultados arrojados por el Cleaver y Kostic que son las pruebas psicológicas aplicadas por los psicólogos especializados.

Se elegirá al candidato que hasta este momento tenga mayor calificación y mejor tendencia hacia el liderazgo para que ocupe el puesto de Rogelio Andrade que es el Vice-Presidente en la Dirección de Mercadotecnia de la División de Productos Coxen recientemente nombrado.

Los demás puestos del organigrama presentado en el Anexo 1 de esta empresa son designados de acuerdo a las calificaciones descendentes de los candidatos en las etapas anteriores.

Durante este ejercicio los evaluadores pueden darse cuenta si la persona que eligieron como Rogelio Andrade es la más viable para ocupar el puesto, de no ser así, todavía hay tiempo para corregir la elección.

Tomando de base a la charola de correspondencia como un generador de conflictos, se analiza uno en particular, el que decida Rogelio Andrade y se observan y se miden las siguientes habilidades durante el desarrollo en la solución del conflicto.

Tabla 4.6 Junta con Rogelio Andrade.

A	Nombre: Claudia Elizondo E.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Liderazgo				X
2	Trabajo en Equipo			X	
3	Manejo de Conflictos				X
4	Creatividad				X
5	Fijación de Objetivos				X
6	Comunicación				X
7	Organización			X	
8	Autocontrol				X
9	Motivación				X
10	Delegación			X	

B	Nombre: David E. Leal Guerra	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Liderazgo				X
2	Trabajo en Equipo				X
3	Manejo de Conflictos			X	
4	Creatividad				X
5	Fijación de Objetivos				X
6	Comunicación				X
7	Organización				X
8	Autocontrol				X
9	Motivación				X
10	Delegación				X

C	Nombre: Salvador García A.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Liderazgo			X	
2	Trabajo en Equipo		X		
3	Manejo de Conflictos			X	
4	Creatividad			X	
5	Fijación de Objetivos				X
6	Comunicación				X
7	Organización				X
8	Autocontrol			X	
9	Motivación			X	
10	Delegación		X		

Continuación: Tabla 4.6

D	Nombre: Rafael Mercado C.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Liderazgo			X	
2	Trabajo en Equipo			X	
3	Manejo de Conflictos				X
4	Creatividad				X
5	Fijación de Objetivos				X
6	Comunicación				X
7	Organización				X
8	Autocontrol				X
9	Motivación			X	
10	Delegación			X	

E	Nombre: Gerardo M. Avila B.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Liderazgo			X	
2	Trabajo en Equipo			X	
3	Manejo de Conflictos			X	
4	Creatividad			X	
5	Fijación de Objetivos				X
6	Comunicación				X
7	Organización				X
8	Autocontrol				X
9	Motivación			X	
10	Delegación			X	

F	Nombre: Nancy C. Gallegos Mtz.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Liderazgo				X
2	Trabajo en Equipo				X
3	Manejo de Conflictos				X
4	Creatividad				X
5	Fijación de Objetivos				X
6	Comunicación				X
7	Organización				X
8	Autocontrol				X
9	Motivación				X
10	Delegación				X



## CAPITULO 5

### ETAPA POSTERIOR AL ASSESMENT CENTER

#### 5.1 Video.

Al llegar a esta etapa los candidatos se sentirán libres de presiones pensando que su evaluación ha terminado. sin embargo los evaluadores seguirán calificando a través de las reacciones y posturas que tomen al ver cada una de sus participaciones en los diferentes ejercicios aplicados.

Durante la presentación del video no se permiten comentarios entre ellos. esto será hasta la siguiente etapa.

Las habilidades y los resultados medidos en esta etapa son:

Tabla 5.1 Video.

A	Nombre: Claudia Elizondo E.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Sensibilidad				X
2	Autocrítica				X

B	Nombre: David E. Leal Guerra	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Sensibilidad				X
2	Autocrítica				X

Continuación: Tabla 5.1

C	Nombre: Salvador Garcia A.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Sensibilidad				X
2	Autocrítica				X

D	Nombre: Rafael Mercado C.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Sensibilidad			X	
2	Autocrítica				X

E	Nombre: Gerardo M. Avila B	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Sensibilidad			X	
2	Autocrítica				X

F	Nombre: Nancy C. Gallegos M.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Sensibilidad				X
2	Autocrítica				X

## 5.2 Retroalimentación.

Esta es la última etapa de la evaluación y porqué no decirlo, la más importante para cada candidato ya que cada uno aceptará los errores y aciertos que obtuvo a través de sus evaluaciones anteriores. Además les será de gran utilidad para corregir sus errores y mejorar sus actitudes en evaluaciones posteriores.

La reflexión sobre la actuación individual y de grupo de parte de cada uno de los candidatos constituirá una retroalimentación desde el momento en que todos participen.

Las habilidades observadas y medidas a cada candidato en esta etapa son:

Tabla 5.2 Retroalimentación.

A	Nombre: Claudia Elizondo E.	CALIFICACION			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Manejo de Conflictos				X
2	Crítica y Autocrítica				X
3	Control y Autocontrol				X
4	Capacidad de escribir				X
5	Motivación				X

B	Nombre: David E. Leal	CALIFICACION			
		0	4	7	10
	HABILIDADES				
1	Manejo de Conflictos			X	
2	Crítica y Autocrítica				X
3	Control y Autocontrol				X
4	Capacidad de escribir				X
5	Motivación				X

Continuación: Tabla 5.2

C	Nombre: Salvador Garcia A	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Manejo de Conflictos			X	
2	Crítica y Autocrítica			X	
3	Control y Autocontrol			X	
4	Capacidad de escribir				X
5	Motivación			X	

D	Nombre: Rafael Mercado C.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Manejo de Conflictos				X
2	Crítica y Autocrítica			X	
3	Control y Autocontrol				X
4	Capacidad de escribir				X
5	Motivación			X	

E	Nombre: Gerardo M. Avila B.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Manejo de Conflictos			X	
2	Crítica y Autocrítica				X
3	Control y Autocontrol				X
4	Capacidad de escribir				X
5	Motivación			X	

F	Nombre: Nancy C. Gallegos M.	CALIFICACION			
	HABILIDADES	0	4	7	10
1	Manejo de Conflictos				X
2	Crítica y Autocrítica				X
3	Control y Autocontrol				X
4	Capacidad de escribir				X
5	Motivación				X

## CAPITULO 6

### RECOPIACION DE RESULTADOS

6.1 Recopilación de Resultados de cada Candidato en cada una de las etapas del evento.

En esta sección se muestran los resultados obtenidos por cada uno de los candidatos en las diferentes etapas evaluadas.

Se formará una sola tabla de resultados para cada candidato.

Tabla 6.1 Recopilación de resultados.

Nombre: Claudia Elizondo Elizondo		CALIFICACION			
HABILIDADES / ETAPA		0	4	7	10
<b>A</b>	<b>Recepción y Bienvenida</b>				
1	Impresión que causa al llegar				X
2	Su manera de vestir				X
3	Su seguridad al estar ahí				X
<b>A</b>	<b>Proyecto Buena Vista</b>				
1	Planeación y Organización			X	
2	Comunicación Oral				X
3	Pista Escénica				X
4	Seguridad en si mismo				X
5	Toma de decisiones			X	
6	Control			X	
7	Liderazgo			X	
8	Análisis del Problema			X	
9	Control de Tiempo		X		
10	Creatividad			X	
11	Motivación				X
<b>A</b>	<b>Charola de Correspondencia</b>				
1	Toma de Decisiones			X	
2	Control del Tiempo			X	
3	Manejo de Conflictos			X	
4	Análisis de Problemas			X	
5	Planeación y Organización			X	
6	Comunicación Escrita				X
7	Delegación			X	
8	Sensibilidad				X
9	Fijación de Objetivos				X
<b>A</b>	<b>Elección del Proyecto</b>				
1	Liderazgo				X
2	Manejo de Conflictos Básicos			X	
3	Trabajo en equipo				X
4	Resistencia al cambio			X	
5	Control de Tiempo			X	
6	Análisis del Problema			X	
7	Sensibilidad				X
8	Autorganización (Posible)				X
9	Fijación de Objetivos				X
10	Presión			X	

Continuación: Tabla 6.1 Recopilación de Resultados.

Nombre: Claudia Elizondo Elizondo		CALIFICACION			
HABILIDADES / ETAPA		0	4	7	10
<b>A</b>	<b>Junta con Rogelio Andrade</b>				
1	Liderazgo				X
2	Trabajo en equipo			X	
3	Manejo de Conflictos				X
4	Creatividad				X
5	Fijación de Objetivos				X
6	Comunicación				X
7	Organización			X	
8	Autocontrol				X
9	Motivación				X
10	Delegación			X	
<b>A</b>	<b>Video</b>				
1	Sensibilidad				X
2	Autocrítica				X
<b>A</b>	<b>Retroalimentación</b>				
1	Manejo de Conflictos				X
2	Crítica y autocrítica				X
3	Control, Autocontrol				X
4	Capacidad de escribir				X
5	Motivación				X

Continuación: Tabla 6.1 Recopilación de Resultados

Nombre: David E. Leal Guerra		CALIFICACIÓN			
HABILIDADES / ETAPA		0	4	7	10
<b>B</b>	<b>Recepción y Bienvenida</b>				
1	Impresión que causa al llegar				X
2	Su manera de vestir				X
3	Su seguridad al estar ahí				X

<b>B</b>	<b>Proyecto Buena Vista</b>				
1	Planeación y Organización				X
2	Comunicación Oral				X
3	Pista Escénica				X
4	Seguridad en si mismo				X
5	Toma de decisiones			X	
6	Control				X
7	Liderazgo				X
8	Análisis del Problema			X	
9	Control de Tiempo				X
10	Creatividad			X	
11	Motivación				X

<b>B</b>	<b>Charola de Correspondencia</b>				
1	Toma de Decisiones			X	
2	Control del Tiempo				X
3	Manejo de Conflictos			X	
4	Análisis de Problemas			X	
5	Planeación y Organización				X
6	Comunicación Escrita				X
7	Delegación				X
8	Sensibilidad				X
9	Fijación de Objetivos				X

<b>B</b>	<b>Elección del Proyecto</b>				
1	Liderazgo				X
2	Manejo de Conflictos Básicos			X	
3	Trabajo en equipo				X
4	Resistencia al cambio		X		
5	Control de Tiempo				X
6	Análisis del Problema			X	
7	Sensibilidad				X
8	Autorganización (Posible)				X
9	Fijación de Objetivos				X
10	Presión		X		



Continuación: Tabla 6.1 Recopilación de Resultados

Nombre: David E. Leal Guerra		CALIFICACION			
HABILIDADES / ETAPA		0	4	7	10
B	<b>Junta con Rogelio Andrade</b>				
1	Liderazgo				X
2	Trabajo en equipo				X
3	Manejo de Conflictos			X	
4	Creatividad				X
5	Fijación de Objetivos				X
6	Comunicación				X
7	Organización				X
8	Autocontrol				X
9	Motivación				X
10	Delegación				X
B	<b>Video</b>				
1	Sensibilidad				X
2	Autocrítica				X
B	<b>Retroalimentación</b>				
1	Manejo de Conflictos			x	
2	Crítica y autocrítica				X
3	Control, Autocontrol				X
4	Capacidad de escribir				X
5	Motivación				X

Continuación Tabla 6.1 Recopilación de Resultados

Nombre: Salvador García A.		CALIFICACION			
HABILIDADES / ETAPA		0	4	7	10
<b>C</b>	<b>Recepción y Bienvenida</b>				
1	Impresión que causa al llegar				X
2	Su manera de vestir				X
3	Su seguridad al estar ahí			X	
<b>C</b>	<b>Proyecto Buena Vista</b>				
1	Planeación y Organización				X
2	Comunicación Oral			X	
3	Pista Escénica				X
4	Seguridad en si mismo			X	
5	Toma de decisiones			X	
6	Control			X	
7	Liderazgo			X	
8	Análisis del Problema			X	
9	Control de Tiempo				X
10	Creatividad			X	
11	Motivación			X	
<b>C</b>	<b>Charola de Correspondencia</b>				
1	Toma de Decisiones			X	
2	Control del Tiempo				X
3	Manejo de Conflictos		X		
4	Análisis de Problemas			X	
5	Planeación y Organización				X
6	Comunicación Escrita				X
7	Delegación		X		
8	Sensibilidad				X
9	Fijación de Objetivos				X
<b>C</b>	<b>Elección del Proyecto</b>				
1	Liderazgo			X	
2	Manejo de Conflictos Básicos			X	
3	Trabajo en equipo		X		
4	Resistencia al cambio		X		
5	Control de Tiempo				X
6	Análisis del Problema			X	
7	Sensibilidad				X
8	Autorganización (Posible)				X
9	Fijación de Objetivos				X
10	Presión			X	

Continuación: Tabla 6.1 Recopilación de Resultados

Nombre: Salvador García A.		CALIFICACION			
HABILIDADES / ETAPA		0	4	7	10
<b>C</b>	<b>Junta con Rogelio Andrade</b>				
1	Liderazgo			X	
2	Trabajo en equipo		X		
3	Manejo de Conflictos			X	
4	Creatividad			X	
5	Fijación de Objetivos				X
6	Comunicación				X
7	Organización				X
8	Autocontrol			X	
9	Motivación			X	
10	Delegación		X		
<b>C</b>	<b>Video</b>				
1	Sensibilidad				X
2	Autocrítica				X
<b>C</b>	<b>Retroalimentación</b>				
1	Manejo de Conflictos			X	
2	Crítica y autocrítica			X	
3	Control, Autocontrol			X	
4	Capacidad de escribir				X
5	Motivación			X	

Continuación: Tabla 6.1 Recopilación de Resultados

Nombre: Rafael Mercado C.		CALIFICACION			
HABILIDADES / ETAPA		0	4	7	10
D	<b>Recepción y Bienvenida</b>				
1	Impresión que causa al llegar				X
2	Su manera de vestir				X
3	Su seguridad al estar ahí				X
D	<b>Proyecto Buena Vista</b>				
1	Planeación y Organización				X
2	Comunicación Oral				X
3	Pista Escénica				X
4	Seguridad en si mismo				X
5	Toma de decisiones			X	
6	Control				X
7	Liderazgo			X	
8	Análisis del Problema				X
9	Control de Tiempo				X
10	Creatividad				X
11	Motivación			X	
D	<b>Charola de Correspondencia</b>				
1	Toma de Decisiones			X	
2	Control del Tiempo			X	
3	Manejo de Conflictos				X
4	Análisis de Problemas				X
5	Planeación y Organización				X
6	Comunicación Escrita				X
7	Delegación				X
8	Sensibilidad		X		
9	Fijación de Objetivos				X
D	<b>Elección del Proyecto</b>				
1	Liderazgo			X	
2	Manejo de Conflictos Básicos				X
3	Trabajo en equipo			X	
4	Resistencia al cambio			X	
5	Control de Tiempo				X
6	Análisis del Problema				X
7	Sensibilidad		X		
8	Autorganización (Posible)				X
9	Fijación de Objetivos				X
10	Presión				X

## Continuación: Tabla 6.1 Recopilación de Resultados

Nombre: Rafael Mercado C.		CALIFICACION			
HABILIDADES / ETAPA		0	4	7	10
D	<b>Junta con Rogelio Andrade</b>				
1	Liderazgo			X	
2	Trabajo en equipo			X	
3	Manejo de Conflictos				X
4	Creatividad				X
5	Fijación de Objetivos				X
6	Comunicación				X
7	Organización				X
8	Autocontrol				X
9	Motivación			X	
10	Delegación			X	
D	<b>Video</b>				
1	Sensibilidad			X	
2	Autocrítica				X
D	<b>Retroalimentación</b>				
1	Manejo de Conflictos				X
2	Crítica y autocrítica			X	
3	Control, Autocontrol				X
4	Capacidad de escribir				X
5	Motivación			X	

Continuación: Tabla 6.1 Recopilación de Resultados

Nombre: Gerardo Avila Banda		CALIFICACION			
HABILIDADES / ETAPA		0	4	7	10
<b>E</b>	<b>Recepción y Bienvenida</b>				
1	Impresión que causa al llegar			X	
2	Su manera de vestir			X	
3	Su seguridad al estar ahí				X
<b>E</b>	<b>Proyecto Buena Vista</b>				
1	Planeación y Organización			X	
2	Comunicación Oral				X
3	Pista Escénica				X
4	Seguridad en sí mismo				X
5	Toma de decisiones			X	
6	Control			X	
7	Liderazgo			X	
8	Análisis del Problema			X	
9	Control de Tiempo				X
10	Creatividad		X		
11	Motivación			X	
<b>E</b>	<b>Charola de Correspondencia</b>				
1	Toma de Decisiones			X	
2	Control del Tiempo				X
3	Manejo de Conflictos			X	
4	Análisis de Problemas			X	
5	Planeación y Organización			X	
6	Comunicación Escrita				X
7	Delegación			X	
8	Sensibilidad			X	
9	Fijación de Objetivos				X
<b>E</b>	<b>Elección del Proyecto</b>				
1	Liderazgo			X	
2	Manejo de Conflictos Básicos			X	
3	Trabajo en equipo				X
4	Resistencia al cambio			X	
5	Control de Tiempo				X
6	Análisis del Problema			X	
7	Sensibilidad			X	
8	Autorganización (Posible)				X
9	Fijación de Objetivos				X
10	Presión				X

Continuación: Tabla 6.1 Recopilación de Resultados

Nombre: Gerardo Avila Banda		CALIFICACIÓN			
HABILIDADES / ETAPA		0	4	7	10
<b>E</b>	<b>Junta con Rogelio Andrade</b>				
1	Liderazgo			X	
2	Trabajo en equipo			X	
3	Manejo de Conflictos			X	
4	Creatividad			X	
5	Fijación de Objetivos				X
6	Comunicación				X
7	Organización				X
8	Autocontrol				X
9	Motivación			X	
10	Delegación			X	
<b>E</b>	<b>Vídeo</b>				
1	Sensibilidad			X	
2	Autocrítica				X
<b>E</b>	<b>Retroalimentación</b>				
1	Manejo de Conflictos			X	
2	Crítica y autocrítica				X
3	Control, Autocontrol				X
4	Capacidad de escribir				X
5	Motivación			X	

Continuación: Tabla 6.1 Recopilación de Resultados

Nombre: Nancy C. Gallegos M.		CALIFICACION			
HABILIDADES / ETAPA		0	4	7	10
<b>F</b>	<b>Recepción y Bienvenida</b>				
1	Impresión que causa al llegar				X
2	Su manera de vestir				X
3	Su seguridad al estar ahí				X
<b>F</b>	<b>Proyecto Buena Vista</b>				
1	Planeación y Organización				X
2	Comunicación Oral				X
3	Pista Escénica				X
4	Seguridad en si mismo				X
5	Toma de decisiones				X
6	Control				X
7	Liderazgo				X
8	Análisis del Problema				X
9	Control de Tiempo			X	
10	Creatividad				X
11	Motivación				X
<b>F</b>	<b>Charola de Correspondencia</b>				
1	Toma de Decisiones				X
2	Control del Tiempo			X	
3	Manejo de Conflictos				X
4	Análisis de Problemas				X
5	Planeación y Organización				X
6	Comunicación Escrita				X
7	Delegación				X
8	Sensibilidad			X	
9	Fijación de Objetivos				X
<b>F</b>	<b>Elección del Proyecto</b>				
1	Liderazgo				X
2	Manejo de Conflictos Básicos				X
3	Trabajo en equipo				X
4	Resistencia al cambio				X
5	Control de Tiempo			X	
6	Análisis del Problema				X
7	Sensibilidad			X	
8	Autorganización (Posible)				X
9	Fijación de Objetivos				X
10	Presión			X	



## Continuación: Tabla 6.1 Recopilación de Resultados

Nombre: Nancy C. Gallegos M.		CALIFICACION			
HABILIDADES / ETAPA		0	4	7	10
<b>F</b>	<b>Junta con Rogelio Andrade</b>				
1	Liderazgo				X
2	Trabajo en equipo				X
3	Manejo de Conflictos				X
4	Creatividad				X
5	Fijación de Objetivos				X
6	Comunicación				X
7	Organización				X
8	Autocontrol				X
9	Motivación				X
10	Delegación				X
<b>F</b>	<b>Video</b>				
1	Sensibilidad				X
2	Autocrítica				X
<b>F</b>	<b>Retroalimentación</b>				
1	Manejo de Conflictos				X
2	Crítica y autocrítica				X
3	Control, Autocontrol				X
4	Capacidad de escribir				X
5	Motivación				X

## 6.2 TABLAS COMPARTIVAS DE RESULTADOS







## CAPITULO 7

### SELECCION DEL CANDIDATO

#### 7.1 Selección del Candidato.

Para llevar a cabo esta selección es necesario que se reúnan en privado los evaluadores, con el fin de analizar los resultados de las pruebas psicológicas y los obtenidos en cada una de las actividades desarrolladas por los candidatos.

Utilizando la tabla comparativa de resultados es más factible observar e identificar al candidato que obtuvo mejores calificaciones, de esta manera el Centro de Evaluación podrá seleccionar al candidato que reúna los requerimientos necesarios para el puesto solicitado por la empresa “La Acerera”.

La persona seleccionada por el Centro de Evaluación es profesionista de 30 años de edad, posee una excelente presentación y con experiencia dentro de la empresa de 5 años en el Departamento de Programación de la Producción, domina el idioma Inglés y tiene gran sentido de responsabilidad.

Las características y habilidades observadas en este candidato son:

- Ordenado: Identifica el problema, reúne detalles pertinentes y busca alternativas para resolverlo.
- Iniciativa: Toma acciones correctivas por si mismo cuando se requiere.
- Ingenio: Es creador de ideas innovadoras.
- Liderazgo: Mantiene las actividades de un grupo dirigidas hacia el cumplimiento de un objetivo.
- Don de Mando: Busca resolver las quejas facilitando el dar ideas.

- Don de Gentes: Da crédito a quien lo merece, alaba y critica en forma constructiva, admite el error humano.
- Trabajo en Equipo: Le gusta trabajar en equipo, asignando trabajos desafiantes y tiene confianza en los demás.
- Toma de decisiones: Toma decisiones definitivas a pesar de la presión. considerando los riesgos involucrados.
- Fijación de objetivos: Establece prioridades. está consciente de las necesidades de la organización.
- Planeación / Organización: Define responsabilidades y delinea las relaciones de trabajo.
- Comunicación: Tiene facilidad al comunicarse. escucha con atención y extrae la información efectiva.
- Impacto: Genera una muy buena expresión, llama la atención, gana la confianza y obtiene reconocimientos personales y de grupo acerca de lo que hace y dice.

El resultado del Assesment Center indica que el Ing. Nancy Cecilia Gallegos Martínez es la seleccionada para ocupar el puesto de Gerente de Producción en la empresa “La Acerera”.

## CAPITULO 8

### CONCLUSIONES

#### 8.1 Resultado del Assesment Center al candidato seleccionado.

El Assesment Center es la mejor prueba de simulación del rendimiento. diseñada para evaluar el potencial administrativo de un candidato a ocupar un puesto de alta dirección.

El reporte presentado en el Anexo 2 muestra los resultados obtenidos por el candidato seleccionado y se entrega tal cual al mismo. En este reporte se presentan las áreas a desarrollar y las áreas de oportunidad de tal manera que le pueda ser de gran ayuda para evaluaciones posteriores.



## BIBLIOGRAFIA

Harold Knootz.

Heinz Wehrich.

Administración: Una perspectiva global.

Ed. Mc. Graw Hill

Décima Edición.

1994.

Jr. Heith Davis. William B. Werther.

Administración de personal y recursos humanos

Ed. Mc. Graw Hill.

Cuarta Edición

1995.

Sthephen P. Robins

Comportamiento organizacional

Ed. Prentice

Sexta Edición

1993.

## LISTADO DE TABLAS.

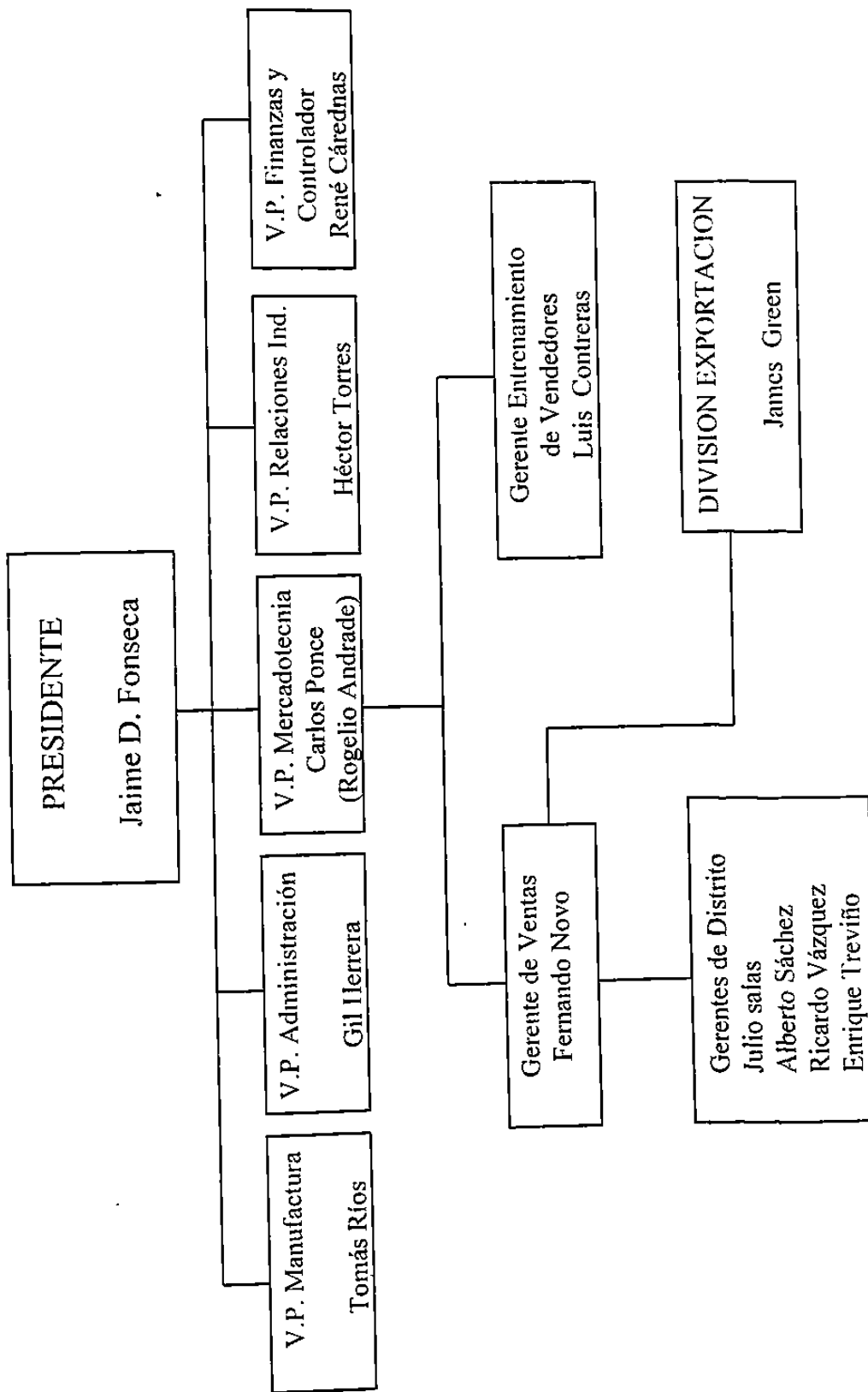
		Pág.	
Tabla	4.2	Presentación de los candidatos	137
Tabla	4.3	Proyecto Buena Vista	140
Tabla	4.4	Charola de correspondencia	143
Tabla	4.5	Elección del Proyecto	146
Tabla	4.6	Junta con Rogelio Andrade	151
Tabla	5.1	Video	153
Tabla	5.2	Retroalimentación	155
Tabla	6.1	Recopilación de resultados de cada candidato	158
Tabla	6.2	Tabla Comparativa de Resultados	171

## GLOSARIO DE TERMINOS.

Assesment Center:	Centro de Evaluación Gerencial.
Liderazgo:	Capacidad para dirigir y conducir a un equipo de personas.
Innovador:	Generar cosas nuevas y diferentes.
Sensibilidad:	Habilidad para aceptar y percibir situaciones de un entorno y responder a las mismas.
Creatividad:	Capacidad para crear cosas nuevas y diferentes. generar y / o aceptar innovaciones.
Delegación:	Asignar la autoridad y responsabilidad de la ejecución de una tarea a otras personas (Tener fé y confianza en los demás).
Autocontrol:	Mantener siempre estable y muy efectivo en su desempeño bajo condiciones de presión y oposición.
Motivación:	Habilidad para estimular a otra persona a actuar con entusiasmo.
Autocrítica:	Capacidad para reconocer y analizar a las propias fallas.
Autoorganización:	Habilidad para estructurar la secuencia de un grupo de actividades en forma efectiva.
Versatilidad:	Capacidad para actuar en forma apropiada en diversas situaciones.
Iniciativa:	Tomar acción correctiva por si mismo cuando se requiere.
Control:	Mantiene las Actividades dirigidas hacia los objetivos.
Comunicación:	Efectividad al comunicar y expresarse en situaciones individuales o grupales.

ANEXO 1  
(Organigrama)

DIVISION DE PRODUCTOS COXEN



Anexo 2

RESULTADOS DEL  
ASSESSMENT CENTER

REPORTE DEL  
ASSESSMENT CENTER



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

División Post-Grado

# Evaluación de Habilidades Gerenciales



San Nicolás de los Garza, N.L. a Junio 1998



## ANTECEDENTES

El Assesment Center es un centro de Evaluación Gerencial, en él se miden las habilidades gerenciales de los candidatos a ocupar un puesto de alta dirección.

Esta aplicación se llevó a cabo en un conocido hotel de la ciudad de Monclova, dentro del cual se realizaron las siguientes actividades:

### PROGRAMA

8:30	Bienvenida
9:00	Inicio de Evento
9:15	Presentación de los evaluadores
9:30	Presentación de los candidatos
10:00	Proyecto Buena Vista
10:30	Charola de correspondencia
12:30	Elección del Proyecto
13:30	Comida
14:30	Prueba Psicométrica
15:00	Junta con Rogelio Andrade
16:00	Video
16:45	Retroalimentación
17:30	Clausura del evento

## ADMINISTRACION DEL TRABAJO

### ANALISIS DEL PROBLEMA

Identifique el verdadero problema, separe las causas de los síntomas y los hechos de las emociones, reúna detalles pertinentes, recuerde hechos o comentarios, aplique una perspectiva de costos contra beneficios, busque alternativas y divida los méritos de cada una de las alternativas.

### OBSERVACIONES:

#### EVALUACION

Area Fuerte

#### ACTIVIDAD

Charola de correspondencia

Proyecto buena vista

Elección del proyecto

Gran capacidad para:

- a) Separar las causas de los síntomas
- b) Reunir detalles
- c) Recordar hechos y comentarios

#### Area a desarrollar

Capacidad suficiente:

- a) Identificar el problema
- b) Separar los hechos de las emociones
- c) Medir los méritos de cada una

#### Area de oportunidad

- a) La utilización de la perspectiva, costo contra beneficio
- b) Búsqueda de alternativas

## IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

### ANALISIS DE PROBLEMAS

El análisis de problemas es de vital importancia en la Toma de Decisiones, hay que saber identificar el verdadero problema, buscar la información necesaria y considerar varias alternativas.

### OBSERVACIONES:

Recomendándose de que el participante se auxilie tomando cursos del uso de las herramientas estadísticas ofrecidos por diferentes institutos de la localidad como:

El I.P.A.D.E y el I.T.E.S.M.

## ADMINISTRACION DEL TRABAJO

### TOMA DE DECISIONES

Dar razones lógicas y claras, toma decisiones definitivas a pesar de la presión o de tener información limitada, considera los riesgos involucrados, denota Valor para defender sus convicciones, abierto a las ideas de otro.

#### OBSERVACIONES:

EVALUACION  
Area fuerte

ACTIVIDAD  
charola de correspondencia  
Proyecto buena vista

Gran capacidad para:

- a) Dar razones lógicas y claras
- b) Toma de decisiones definitiva a pesar de la presión de tener información limitada.
- c) Denota valor para defender sus convicciones.

Area a desarrollar

Capacidad suficiente para:

- a) considerar los riesgos involucrados
- b) Abierto a las ideas de otros

## IMPLICACION DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

### TOMA DE DECISIONES

Un gerente debe mantener sus razonamientos ordenados y lógicos para llegar A buenas decisiones así como afrontar el conflicto que ocasionó la toma de decisiones.

#### OBSERVACIONES:

No se considera necesario el hecho de llevar algún curso al tema. Solo prepararse un poco en el área a desarrollar.

## ADMINISTRACION DEL TRABAJO

### CONTROL DEL TIEMPO

Inicia la acción correctiva cuando requiera, sigue un patrón ordenado de prioridades, orientando mas hacia resultados que hacia la actitud, dedica tiempo al trabajo individual o de grupo según se requiera.

#### OBSERVACIONES:

##### EVALUACION

Area fuerte

##### ACTIVIDAD

Proyecto Buena vista

Charola de correspondencia

Gran capacidad de:

- a) Dedicar tiempo al trabajo individual o de grupo
- b) Iniciar acción correctiva cuando se requiere

##### Area de oportunidad

- a) Seguir un patrón apropiado de prioridades que este ordenado mas hacia resultados que hacia la actitud.

## IMPLICACION EN LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

### CONTROL DE TIEMPO

Para poder llevar a cabo las funciones de un ejecutivo, es necesario la planeación de su tiempo y dar prioridad a las cosas más relevante.

#### OBSERVACIONES:

Se recomienda que se apoye en el curso de Herramientas Estadísticas sugerido anteriormente.

## ADMINISTRACION DEL TRABAJO

### FIJACION DE OBJETIVOS

Establece prioridades considerando el cuadro total ( ejemplo: objetivos de niveles superiores o a largo plazo ), esta consciente de las necesidades de la organización y la capacidad de sus subordinados, reconoce que es necesario involucrar a otros en la fijación de objetivos, fija objetivos alcanzables pero desafiantes.

### OBSERVACIONES:

#### EVALUACION

Area fuerte

#### ACTIVIDAD

Junta con Rogelio Andrade  
Charola de correspondencia  
Elección de proyecto

Gran capacidad en:

- a) Poseer conciencia de las necesidades de la organización y la capacidad de sus subordinados.
- b) En reconocer que es necesario involucrara otros en la fijación de objetivos
- c) En la fijación de objetivos desafiantes pero alcanzables

Area a desarrollar

- a) Establecer prioridades considerando el cuadro total

## IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

### FIJACION DE OBJETIVOS

La fijación de objetivos se hace con la finalidad de no perder el enfoque de lo más importante y evitar perder el tiempo en discusiones poco útiles.

### OBSERVACIONES:

No se considera necesario el tomar algún curso respecto al tema solo para prepararse un poco mas en el área a desarrollar .

## ADMINISTRACION DEL TRABAJO

### ORGANIZACIÓN / PLANEACION

Defiende o aclara responsabilidades, delinea las relaciones de trabajo , en forma sistemática ordena las tareas para su manejo expedito.

### OBSERVACIONES

#### EVALUACION

Area fuerte

#### ACTIVIDAD

proyecto buena vista  
Charola de correspondencia

Gran capacidad de:

- a) Definir y/o aclarar responsabilidades
- b) Ordenar las tareas en forma sistematica para su manejo expedito

#### Area a desarrollar

- a) Delinear las relaciones de trabajo

### IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

### ORGANIZACIÓN / PLANEACION

Uno de los requisitos más importantes para ser gerente, es ser organizado tanto en situaciones de calma como de presión.

### OBSERVACIONES:

No se recomienda necesario tomar algún curso con respecto al tema.  
Solo prepararse un poco mas en el área a desarrollar

## ADMINISTRACION DEL TRABAJO

### COMUNICACIÓN:

Efectividad al comunicar y expresarse en situaciones individuales o grupales, escucha con atención y extrae solamente la información efectiva.

### OBSERVACIONES:

EVALUACION  
Area fuerte

ACTIVIDAD  
Proyecto Buena Vista  
Charola de correspondencia  
Elección de Proyecto

Gran capacidad de:

- a) Efectividad al comunicarse y expresarse en situaciones individuales o grupales.
- b) Escuchar con atención y extraer la información efectiva

## IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

### COMUNICACIÓN

El éxito de un administrador depende de saber manejar toda interacción humana, la comunicación es la mejor herramienta.

### OBSERVACIONES:

No se considera tomar algún curso con respecto al tema.

## ADMINISTRACION DEL TRABAJO

### MANEJO DE CONFLICTOS

Busca resolver las quejas, solicitudes u observaciones, facilita el dar consideración a todas las ideas, presiona a otros a llega a una decisión definitiva en propuestas o requisiciones.

#### OBSERVACIONES:

EVALUACION  
Area Fuerte

ACTIVIDAD  
Charola de correspondencia  
Elección de proyecto  
Junta con Rogelio Andrade

Gran capacidad de:

- a) Buscar y resolver las quejas, solicitudes u observaciones
- b) Presionar a otros para llegar a una decisión definitiva en propuestas o requisiciones.

Area a desarrollar

Capacidad suficiente para:

- a) Considerar todas las ideas

## IMPLICACION DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

### MANEJO DE CONFLICTOS

Para que un ejecutivo pueda llegar a acuerdos o conclusiones debe saber manejar los conflictos con la mayor eficacia posible.

#### OBSERVACIONES:

No se considera necesario tomar algún curso al tema.  
Solo prepararse un poco mas en el área a desarrollar.



## ADMINISTRACION DE PERSONAL

### CONTROL

Mantiene las actividades dirigidas hacia los objetivos, mantiene altos estándares de actuación, eleva el proceso y da retroalimentación, realiza labor de seguimiento hasta la terminación de la tarea, inicia acción correctiva cuando se requiere, acepta la responsabilidad de su actuación.

### OBSERVACIONES:

#### EVALUACION

Area Fuerte

#### ACTIVIDAD

Proyecto Buena Vista

Gran capacidad en:

- a) Mantener las actividades dirigidas hacia los objetivos
- b) Realizar labor de seguimiento hasta la terminación de la tarea
- c) Aceptar la responsabilidad de su actuación

#### Area a desarrollar

Capacidad suficiente en:

- a) Mantener altos estándares de actuación
- b) Elevar el progreso y dar retroalimentación
- c) Iniciar acción correctiva cuando de requiere

## IMPLICACIONES DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

### CONTROL

No importa la naturaleza de la situación, siempre se debe estar preparado para actuar ante el grupo, el control se debe mantener en todo momento.

### OBSERVACIONES:

No se considera necesario tomar cursos con respecto al tema solo prepararse un poco más en el área a desarrollar.

## ADMINISTRACION DE PERSONAL

### DELEGACION

Asigna trabajos desafiantes y apropiados, tiene fé y confianza en los demás, les da libertad para trabajar en forma independiente, asigna trabajos considerando los intereses de las personas.

### OBSERVACIONES:

#### EVALUACION

Area fuerte

Gran capacidad en:

- a) Designar trabajos desafiantes y apropiados

Area a desarrollar

Capacidad suficiente:

- a) Tener fe y confianza en los demás.
- b) Dar libertad para trabajar en forma independiente.
- c) La asignación de trabajos de acuerdo a los intereses de las personas.

#### ACTIVIDAD

Charola de correspondencia

## IMPLICACIONES EN LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

### DELEGACION

Es importante saber las tareas que se pueden delegar a cada subordinado, pues esto permita al jefe diseminar un poco su carga de trabajo y al subordinado desarrollar su talento propio.

### OBSERVACIONES:

No se considera necesario cursos con respecto al tema.  
Solo prepararse un poco más en el área a desarrollar.

## OTRAS VARIABLES

## AUTOPERCEPCION

Profundidad en su autoevaluación, su conocimiento a sus habilidades y limitaciones.

## OBSERVACIONES:

## EVALUACION

## ACTIVIDAD

Junta con Rogelio Andrade  
Elección de proyecto

Es una persona trabajadora se tiene confianza y se apodera del liderazgo. Le gusta tomar responsabilidades por otros tiene flexibilidad en su manera de pensar, se adapta a las rutinas sin aburrirse. es abierto y franco con las personas.

Puede manejar muchos trabajos a la vez.

## IMPLICACIONES EN LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

## AUTOPERCEPCION

Es primordial que el ejecutivo reconozca sus habilidades y limitaciones para que de esta manera luche por mantenerlas positivas y desarrolle las que necesite para que logre un desarrollo personal.

## OBSERVACIONES:

Actúa intrépidamente se impone a la gente, es crítico, busca errores en otras personas, es inconsistente e impredecible.

Se recomienda que practique algún deporte de conjunto de acuerdo a sus gustos intereses y posibilidades físicas.

## OTRAS VARIABLES

### INICIATIVA

Toma acción correctiva por sí mismo cuando se requiere, influencia en los eventos más que aceptarlos en forma pasiva; esto significa actuación en la que se pone en marcha una cadena de sucesos.

### OBSERVACIONES:

#### EVALUACION

#### ACTIVIDAD

Junta con Rogelio Andrade  
Elección de proyecto

Responde rápidamente a los retos, demuestra movilidad y flexibilidad en sus enfoques.

Tiende a ser iniciador, versátil, responde rápidamente a la competencia.

## IMPLICACIONES EN LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

### INICIATIVA

Todo gerente de empresa debe tener muy presente la iniciativa en su conducta ya que ésta motiva o impulsa a los demás empleados o compañeros a actuar con más eficacia.

### OBSERVACIONES:

Se recomienda que practique algún deporte de combate (artes visuales).

## OTRAS VARIABLES

## LIDERAZGO

Mantiene las actividades de un grupo dirigidas hacia el cumplimiento de un objetivo, siendo el iniciador de acciones correctivas cuando se requiere, convence con facilidad.

## OBSERVACIONES:

## EVALUACIONES

## ACTIVIDAD

Proyecto Buena Vista  
Elección de proyecto  
Junta con Rogelio  
Andrade

Posee gran capacidad de liderazgo.

## IMPLICACION EN LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

## LIDERAZGO

El liderazgo bien desarrollado posee muchas ventajas para las personas que se encuentran en puestos en que se tiene que tratar con mucha gente ya que con estas características puede conducir a las personas hacia las actividades que se desean.

## OBSERVACIONES

No se considera necesario tomar algún curso respecto al tema.

## OTRAS VARIABLES

## MOTIVACION

Da crédito a quien lo merece, alaba o critica en forma constructiva; admite el error humano, inspira acción productiva, trata a los demás con equidad.

## OBSERVACIONES

## EVALUACION

## ACTIVIDAD

Proyecto Buena Vista  
Junta con Rogelio Andrade  
Retoalimentación

El motivar al personal subordinado es una característica que le permite tener un área de oportunidad.

## IMPLICACIONES EN LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

## MOTIVACION

Es necesario saber escuchar a los demás, así como saber dirigirse a ellos para alentarlos a actuar.

## OBSERVACIONES:

Recomendamos que se tome el diplomado en Administración de Recursos Humanos impartido por el I.T.E.S.M.

**OTRAS VARIABLES****IMPACTO**

Genera una muy buena expresión, llama la atención, gana la confianza, obtiene reconocimiento personal y del grupo acerca de lo que hace y dice.

**OBSERVACIONES:****EVALUACION****ACTIVIDAD**

Recepción y bienvenida

Posee una gran capacidad de positivismo.

**IMPLICACION EN LA EFECTIVIDAD GERENCIAL****IMPACTO**

Este motiva de manera muy sutil a las personas a favorecer las actividades que desarrolla; el impacto debe ser siempre positivo.

**OBSERVACIONES:**

No se considera necesario algún curso con respecto al tema.

**OTRAS VARIABLES****CREATIVIDAD**

Genera y/o acepta innovaciones, tiene habilidad para desarrollar cosas o circunstancias diferentes a las conocidas.

**OBSERVACIONES:****EVALUACION****ACTIVIDAD**

Proyecto Buena Vista  
Junta con Rogelio Andrade

Se detecto que esta es una de sus áreas de oportunidad.

**IMPLICACION EN LA EFECTIVIDAD GERENCIAL****CREATIVIDAD**

Poniendo en práctica un gerente esta habilidad, el trabajo y el ambiente se torna muy diferente pero positivo.

**OBSERVACIONES:**

Se recomienda el diplomado impartido por el I.T.E.S.M. referente a la Administración de Recursos Humanos.



**OTRAS VARIABLES****AUTOCONTROL**

Mantenerse siempre estable y muy efectivo en su desempeño bajo condiciones de presión y oposición.

**OBSERVACIONES:****EVALUACION****ACTIVIDAD**

Junta con Rogelio Andrade  
Retroalimentación

Posee una gran capacidad en este punto.

**IMPLICACIONES EN LA EFECTIVIDAD GERENCIAL****AUTOCONTROL**

Para obtener mejores resultados, el autocontrol nos permite hacer o llevar a cabo buenas observaciones.

**OBSERVACIONES:**

No se considera necesario el tomar algún curso respecto al tema.

## AUTOBIOGRAFIA

Nombre: María Margarita Cantú Villarreal

Fecha de Nacimiento: 28 de Octubre de 1953

Lugar de Nacimiento: Monterrey, Nuevo León

Nacionalidad: Mexicana.

Estudios: Ing. Mecánico Electricista.

Escuela: Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.  
U.A.N.L.

Generación: Agosto 74 - Enero 79

Experiencia Laboral: Catedrática desde 1979 en la Facultad de  
Ingeniería Mecánica y Eléctrica.

Título a obtener: Maestría en Ciencias de la Administración.

Especialidad: Relaciones Industriales.

Nombre de los Padres: Eufemio Cantú Villarreal.  
Juanita Villarreal de Cantú.

