



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TRABAJO FINAL DE GRADUACION
ESCRITURA DE CASO

PROFESOR:
LIC. HERNÁN ROJAS ANGULO, MBA

SUSTENTANTE:
FLOR MARÍA VALVERDE PORTILLA

SAN JOSÉ, COSTA RICA

NOVIEMBRE 2005

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, novio y hermanos ya que fueron ellos los que compartieron conmigo tantas horas de esfuerzo, empeño y dedicación para culminar con éxito este importante avance profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por todas las bendiciones que me ha dado durante toda mi vida y por estar siempre a mi lado, a mi novio por toda la paciencia, amor y apoyo incondicional, a mi familia y a cada uno de los profesores de la carrera de Licenciatura en Comportamiento Organizacional de Ulacit, en especial al profesor Hernán Rojas quién me asesoró y guió para lograr con éxito el trabajo de graduación.

ÍNDICE

Capítulo 1

Introducción	v
Tema definido	vi
Justificación curricular	vi
Prerrequisitos académicos del estudiante para el análisis del caso	vi
Objetivo General	vii
Objetivos de enseñanza específicos	vii

Capítulo 2

“La Responsabilidad compartida entre la Gerencia de Recursos Humanos y las Gerencias de línea” Caso: Textiles Modernos, S.A.	1
--	---

Capítulo 3

Alternativas de solución	14
Alternativas de solución N 1	14
Alternativas de solución N 2	14
Alternativas de solución N 3	15
Selección de la alternativa	16
Plan de Acción	17

Bibliografía

21

INTRODUCCIÓN

El presente caso describe la realidad que atraviesa la empresa *Textiles Modernos, S.A.*, sobre “La responsabilidad compartida entre la Gerencia de Recursos Humanos y las Gerencias de línea”, lo que ha llevado a una problemática de comunicación y liderazgo en el departamento de producción de la empresa.

La comunicación en *Textiles Modernos, S.A.*, ha jugado un papel importante ya que los departamentos de Producción y Recursos Humanos se han visto limitados por este factor, al darse diferencias de opiniones en contra del bienestar interdepartamental y organizacional.

En la actualidad el liderazgo y la manera de dirigir constituye un tema muy importante, ya que las organizaciones se encuentran, en forma constante, luchando por ser cada vez mejores y más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean, a su vez, más eficientes y capaces. Cuando hablamos de las empresas es necesario mencionar a los conductores, a sus líderes, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus colaboradores a conseguirlo.

TEMA DEFINIDO:

“La responsabilidad compartida entre la Gerencia de Recursos Humanos y las Gerencias de línea”.

JUSTIFICACIÓN CURRICULAR DEL CASO DENTRO DE UN CURSO:

El caso descrito se podría desarrollar en los cursos de: Administración General, Administración de Recursos Humanos, Motivación de las personas, Liderazgo y Habilidades Directivas y Comunicación Corporativa para que el estudiante practique los diferentes conceptos de las teorías vistas y de esta forma con criterio opinar para lograr identificar un problema y las posibles alternativas de solución si las tuviera.

PREREQUISITOS ACADÉMICOS DEL ESTUDIANTE PARA EL ANÁLISIS DEL CASO:

El estudiante para realizar el análisis del caso debe tener conocimiento de los principales conceptos y técnicas de la administración y comportamiento dentro de las organizaciones, en particular de aquellas situaciones como estilos de liderazgo, comunicación y capital humano.

OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores que están influyendo en la situación descrita de la empresa Textiles Modernos S.A., así como determinar cuál es la problemática actual que se está presentando en el departamento de producción.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA ESPECÍFICOS

La discusión del presente caso le va a permitir al estudiante conocer, profundizar y ampliar acerca de lo siguiente:

1. Poner en práctica los conceptos de liderazgo, comunicación, motivación y su influencia en el ambiente laboral dentro de una empresa u organización.
2. Identificar el rol o papel que tienen el Gerente de Recursos Humanos y los Gerentes de línea en la administración del personal de las organizaciones.
3. Lograr que el estudiante asuma el papel de consultor que para efecto del presente caso, requiere la Gerencia General para que emita una opinión como asesor externo.

“La responsabilidad compartida entre la Gerencia de Recursos Humanos y las Gerencias de línea”

Caso: Textiles Modernos, S.A.

Fundada en noviembre de 1962 *Textiles Modernos, S.A.* fue la primera fábrica de telas y prendas terminadas en Costa Rica. La empresa se inició en San José con una pequeña planta en la cual se comercializaba el producto a nivel local en Costa Rica y se concretaban ventas esporádicas en el resto de Centroamérica; en ese entonces contaba con 70 empleados. Por los años 80 se construyó la primera planta con afinamientos de tejidos, secados, planchado y se lograron las primeras exportaciones. En los últimos 15 años la empresa ha tenido avances impresionantes en modernización y desarrollo tecnológico y a partir de 1987 se emprende en forma significativa el esfuerzo de penetración a terceros mercados, principalmente a Estados Unidos. Actualmente cuenta con más de 60 tipos de productos de los cuales se exporta el 40% al Caribe. El restante 60% de los productos son vendidos (al por mayor) a nivel nacional por los principales centros distribuidores.

A principios de agosto de 2005 el Lic. Bolaños, Gerente General de *Textiles Modernos S.A.*, se encontraba en su oficina y pensaba entonces sobre los recientes problemas internos que se estaban presentando en la empresa, ya que en el último trimestre del año la producción había disminuido y además, había un

incremento en la rotación del personal. Su preocupación principal era que en esos días debía presentar a la Junta Directiva el resumen semestral de objetivos alcanzados en el periodo, razón por la cual convocó la reunión con los gerentes para conocer y plantear mejor la problemática.

En la actualidad la empresa cuenta con 265 empleados mixtos distribuidos de la siguiente manera:

-63 empleados administrativos

-202 en la planta de Producción, Teñido y Acabados.

El rango de edad de la fuerza laboral de *Textiles Modernos, S.A.* está entre 19 y 56 años de edad y el nivel de escolaridad en el área de planta y supervisión en su mayoría no supera el bachiller de colegio.

Entre los principales beneficios con que cuentan los empleados de *Textiles Modernos, S.A.* figuran los siguientes: Médico de empresa, Asociación Solidarista, indemnización en caso de fallecimiento de familiares directos y nacimientos, transporte a colaboradores.

Textiles Modernos, S.A. tiene establecida como misión ser una empresa segura, comprometida a ofrecer la mejor calidad en telas y acabados con servicio de

excelencia a los clientes, buscando siempre un equilibrio entre los accionistas, sus empleados y la comunidad. Tanto la misión como los valores de la empresa se encuentran destacados en su respectivo marco y distribuidos tanto en la entrada principal como en las oficinas y pasillos de la planta de producción.

La Gerencia Alta y Media de *Textiles Modernos* está conformada por las siguientes personas:

_ Gerente General, Sr. Bolaños.

Es Licenciado en Administración de Empresas; cuenta con suficiente experiencia en la industria textil e ingresó hace 9 años a la organización donde goza de una reputación como persona accesible y siempre dispuesta a escuchar. Le agrada que sus colaboradores expresen ideas y acepta opiniones contrarias a las suyas siempre que sean respaldadas por un argumento lógico; sin embargo, no tarda en ejercer su autoridad para hacer prevalecer su punto de vista, si piensa que éste es superior. Se autocalifica como un hombre crítico que le gusta siempre decir “la última palabra”.

_ Gerente de Recursos Humanos, Sra. Alvarez.

La señora tiene 12 años de laborar para la organización. Inició sus primeros tres años en la empresa como asistente administrativa, mientras terminaba sus estudios en Administración de Empresas, con énfasis en Recursos Humanos. Al terminar sus estudios le brindaron la oportunidad de hacerse cargo del

Departamento de Recursos Humanos, el cual estaba compuesto en ese entonces de tres personas (tomando en cuenta el área de planilla). Actualmente, esta unidad de trabajo la conforman ocho personas. La Sra. Alvarez es de carácter definido, y no piensa dos veces para tomar decisiones respecto a los servidores que no cumplan con los lineamientos de seguridad debidamente establecidos y los valores de la empresa; le cuesta delegar, ya que se siente personalmente responsable por el éxito o fracaso del trabajo que realiza su departamento. También es responsable de las actividades internas de la organización, como: fiestas navideñas, celebración de cumpleaños, capacitación, entre otras.

_ Gerente de Finanzas y Cómputo, Sr. Vásquez.

EL Sr. Vásquez es Master en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, además de Licenciado en Informática. Cuenta con nueve años de laborar en Textiles Modernos, S.A. y es una persona con autoridad, que no deja pasar errores y exige que los trabajos se le presenten a su debido tiempo, para lo cual ejerce un control estrecho. Rinde informes directamente a la Gerencia General y Presidencia de la organización igual que todos.

_ Gerente de Producción, Sr. Anchía.

El Sr. Anchía tiene ocho años de laborar en la organización; es Ingeniero Industrial y se caracteriza por ser muy estricto en cuanto al control de calidad de las telas y prendas, le gusta que su personal a cargo (principalmente supervisores) den “la

milla extra” para mejorar la rapidez y la eficacia de entrega del producto. Actualmente tiene a su cargo las 262 personas (entre operarios y supervisores), distribuidas en tres departamentos, los cuales son: Producción, Teñido y Acabados. Cada departamento cuenta con varios superiores (dependiendo del tamaño del mismo), quienes son los que le reportan los resultados. Es el tipo de persona que lidera ofreciéndose como ejemplo y espera que sus subordinados lo sigan. En la mayoría de los casos le cuesta delegar, ya que confía más en si mismo que en su gente.

_ Gerente de Servicios Comerciales, Sr. Monge.

El Sr. Monge, al igual que el Sr. Anchía, cuenta con ocho años de laborar en la organización y es el encargado de toda la logística de la empresa. Además, es responsable de la exportación de telas y prendas así como de la importación de la materia prima con la cual se fabrican los productos de la empresa. Es una persona amable, educada, que evade y trata de eliminar los conflictos. También le gusta mantenerse actualizado en los temas con los cuales se relaciona día a día, por lo que siempre participa en seminarios y charlas dentro y fuera del país.

_ Gerente de Ventas y Mercadeo. Sra. Mora.

Cuenta con 14 años de trabajar en la empresa y es Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo se trata de una persona carismática, que da mucha importancia al servicio al cliente y goza de buena comunicación con los

distribuidores y compañeros de la organización. Tiene a su cargo 14 personas. En vez de supervisar, utiliza un estilo de liderazgo con cierta tendencia liberal y permite que sus colaboradores tomen las decisiones que mejor consideren. Es la responsable de cumplir con los pedidos para la venta local y de exportación, además de que debe mantener los inventarios al día y brindar informes en forma directa al Gerente General. Le pide a sus colaboradores que identifiquen los problemas u obstáculos que enfrentan y los induce a fijar sus propios objetivos así como establecer sus propios planes de acción.

_ Los Supervisores

Hoy en día *Textiles Modernos, S.A.* cuenta con nueve supervisores en el área de producción (todos hombres) con un promedio de edad de 32 años. Son personas con experiencia, pero sin una adecuada preparación académica, ya que la mayoría únicamente tiene el título de bachillerato en educación media. Continuamente se presentan roces entre los supervisores de distintos departamentos debido a la intromisión que se da entre ellos.

Para los gerentes de cada área la reunión de este mes era diferente a las anteriores, ya que el día anterior en horas de la tarde el Sr. Bolaños les pidió por medio de correo electrónico y de forma enérgica y autoritaria que prepararan un informe especial por área acerca del cumplimiento de metas y objetivos, el cual le

serviría como base para la presentación que él debía realizar a la Junta Directiva dentro de dos semanas.

Debido al corto tiempo en que la Gerencia General solicitó el informe no se hicieron esperar los comentarios de disconformidad por parte del Gerente de Producción, ya que este tuvo que variar su agenda y dar prioridad al informe.

Al día siguiente, al ser en punto las 9:00 a.m. fueron llegando poco a poco los seis Gerentes Ejecutivos a la Sala de Juntas con el informe solicitado por el Sr. Bolaños. Este inició la reunión pidiéndole a cada gerente que explicara de forma breve y concisa las metas y logros que habían alcanzado en lo que llevaban del año y además, que indicaran si habían tenido algún problema en la obtención de resultados.

Cada Gerente iba explicando lo solicitado por el Sr. Bolaños sin ningún inconveniente, hasta que le correspondió el turno a la Gerente de Recursos Humanos y al Gerente de Producción, a raíz de lo cual, se generó el siguiente diálogo:

La Sra. Alvarez, Gerente de Recursos Humanos: “En el último trimestre hemos tenido varios roces con el personal de Teñido y Acabados”.

Sr. Bolaños Gerente General: “¿Roces de qué tipo?”

Sra. Alvarez: "...Se ha incrementado considerablemente la rotación del personal en los departamentos de Teñido y Acabados y no solamente eso sino que se escuchan rumores de huelga en pasillos".

Sr. Bolaños: "¿Qué ha hecho usted para controlar este ambiente tenso?"

Sra. Alvarez: "...He mantenido conversaciones con el Gerente de Producción sobre algunas técnicas de motivación, comunicación y capacitación que ayudarían a mejorar la productividad, la eficiencia, la calidad, los tiempos productivos y el ambiente laboral, pero no he visto resultados".

Sr. Bolaños: ...interrumpe y pregunta: Sr. Anchía, "¿qué nos puede decir al respecto?"

Sr. Anchía, Gerente de Producción: "...Buenos días compañeros; efectivamente tenemos problemas con los empleados de los departamentos de Teñido y Acabados, lo cual ha generado la disminución de la producción en un 15% en este trimestre, por lo que hemos tenido que despedir a 5 personas en los últimos 2 meses".

Sr. Bolaños: "¿Y cuál considera usted que es la razón por la cual se está presentando estos problemas?"

Sr. Achía: "...El motivo de dichos problemas considero, es que hay un deterioro de las relaciones entre los colaboradores y la Gerencia Media y Alta, que conlleva a la desmotivación de los empleados lo cual provoca un alto ausentismo, incapacidades, llegadas tardías y ausencias injustificadas, además del incumplimiento de las funciones delegadas. Por otro lado, he tenido graves problemas con los supervisores, ya que no realizan el trabajo como se les indica, y se encuentran inconformes porque no son tomados en cuenta en las reuniones mensuales que nosotros realizamos; considero que se sienten sumamente desprotegidos, desmotivados y marginados".

La Sra. Alvarez,...interrumpiendo en forma airada al Sr. Anchía: "¡Un momento!, considero que el personal no se siente tan desmotivado, creo que el problema se está presentando por falta de comunicación, y un buen liderazgo entre los supervisores y usted Sr. Anchía."

Sr. Anchía: "...Primordialmente recuerde, señora Alvarez, que yo soy el responsable por mantener altos estándares de producción en términos de calidad y cantidad. Recuerde que es usted la que debe plantear y hacer que se ejecuten programas de motivación mejorando los canales de comunicación y no se porqué menciona problemas de comunicación si yo tengo una agenda personal sobre mi escritorio y de acuerdo con todo los supervisores quedamos en que ellos debían ir

a mi escritorio a leerla para analizar las instrucciones sobre las pautas y normas a seguir. “

Sra. Alvarez: “...Sr. Anchía, como usted bien sabe, en el Departamento de Recursos Humanos, tenemos todos los manuales y las políticas de desarrollo del personal donde se especifican claramente las técnicas y las normas para mejorar el nivel de autoestima del colaborador en relación con la compañía; usted no ha querido actualizarse tomando información primordial para motivar en primera mano a su personal. Le recuerdo que es responsabilidad de todos nosotros, los altos ejecutivos, velar por mantener una buena relación y ambiente con nuestros subalternos. ¿Usted cree que escribir las instrucciones en una agenda personal es tener buena comunicación? Con eso usted me demuestra que tengo razón de la mala comunicación que usted genera”.

Sr. Anchía: ...interrumpiendo en forma airada a la Sra. Alvarez: “¡Un momento!, yo soy quién me relaciono directamente con mis empleados, conozco más profundamente los problemas personales que tienen, recabo muy bien la información con mis supervisores; así que le contradigo lo que usted menciona de comunicación. Además me reúno con mi personal de mandos medios una vez cada dos meses y analizamos los asuntos prioritarios del departamento.”

Sra. Alvarez: “...Considero que en una reunión bimensual no se logran analizar específicamente asuntos internos de su departamento; debería ser por lo menos

una vez por semana. Insisto en recordarle que entre los instructivos que tenemos en el Departamento de Recursos Humanos están las recomendaciones que se deberían aplicar para solucionar conflictos como prevenir los rumores de huelga”.

Sr. Bolaños: “Muy bien señores, ya que no se ponen de acuerdo y he tenido la oportunidad de conocer la versión de los dos, démosle oportunidad a los demás integrantes del equipo gerencial.”

Sr. Vásquez, Sra. Mora, y Sr. Monge hemos escuchado la posición del señor Anchía y la señora Álvarez, entonces les pregunto concretamente “¿Qué podrían aportar ustedes con relación a esta situación?, ¿Cómo mejoraríamos el desempeño productivo de nuestros colaboradores y que proponen ustedes para mantener una armonía laboral a nivel general?”

Sra. Mora, Gerente de Ventas y Mercadeo: “De acuerdo con mi experiencia no deberíamos dejar de lado aspectos tan importantes, como la Visión y la Misión de nuestra empresa, ahí tenemos acordado los principios laborales para nuestros colaboradores, es importante recalcar que nuestros colaboradores son los motores que impulsan el desarrollo de nuestro negocio, en relación con el desempeño productivo de nuestros colaboradores considero que una vez que identifiquemos la causa, apliquemos planes de contingencia a corto plazo para restablecer la productividad y la armonía laboral, uno de esos planes podría ser la

aplicación de un formato de evaluación y calificación individual y colectivo para estimular la sana competencia”.

Sr. Vásquez, Gerente de Finanzas y Cómputo: “Estoy de acuerdo con la señora Mora en que hay que mantener en firme los principios establecidos en la misión y la visión sin embargo, recomendaría insistir en el cumplimiento efectivo de los procesos de producción, reunir al personal y aclararles que los tiempos y los rendimientos se deben cumplir, como lo dictan los manuales o instructivos de la compañía, para mantener una armonía laboral a nivel general recomiendo que los líderes departamentales se reúnan una vez por semana con todos los colaboradores para conocer más de cerca la problemática.”

Sr. Monge, Gerente de Servicios Comerciales: “La situación que está enfrentando el departamento de producción ha afectado no solo internamente, sino también externamente, debido a que dos de nuestros mayoristas claves, se han visto mermados en sus pedidos, ya que la producción no ha permitido mantener un nivel de stock adecuado. Recomiendo la capacitación a nivel de dirección, buscando como base la motivación y el desarrollo de los recursos humanos, que a su vez sean aplicados a los colaboradores estimulando a subir la productividad y la calidad. Hay que mejorar la comunicación formal desde arriba hacia abajo, también recomiendo hacer una revisión del programa de incentivos del departamento y analizar que se puede mejorar.”

Sr. Bolaños: “Gracias compañeros por sus comentarios y aportes, sin embargo, me interesa buscar una opinión externa y no solamente determinar quien de los dos gerentes tiene la razón sino buscar alternativas de solución al problema que se está presentando en el departamento de Producción y Recursos Humanos”.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN:

Alternativa de Solución #1

Sostener una reunión con la Gerente de Recursos Humanos y todos los niveles de jefatura para aclarar y definir el papel de cada uno de ellos con respecto a la supervisión y motivación de todo el personal.

Con esta estrategia se pretende fortalecer las relaciones interpersonales entre los mandos medios, ya que como se ha podido conocer, existen diferencias en la forma de dirección y en la toma de decisiones.

Al realizar la unificación en este grupo, se podrá reflejar hacia los demás colaboradores que el trabajo en equipo es fuerte, dinámico, responsable, proactivo y por ende se podrán adquirir los resultados esperados para que la empresa *Textiles Modernos S.A.* continúe cosechando resultados positivos.

Con respecto a la supervisión, ésta se fortalece con el trabajo en equipo, ya que se generarán nuevas ideas de trabajo, que pueden ser aplicadas en los diferentes departamentos; lo que dará como resultado una alineación entre las personas que se encuentran en mandos medios y de toma de decisión.

Alternativa de Solución #2

Elaborar y comunicar los reglamentos y procedimientos para que los asuntos disciplinarios sean de conocimiento tanto para los jefes como demás

colaboradores de la empresa, rescatando que será el departamento de Recursos Humanos quien los administrará y aplicará.

El departamento de Recursos Humanos deberá reunirse para elaborar un manual de procedimientos, inducción y reglamentos; para que los colaboradores de toda la empresa *Textiles Modernos S.A.* reconozcan la visión, misión, creencias, valores, procedimientos y reglamentos que se comenzarán a implementar con el fin de lograr una equidad en la dinámica organizacional.

La estrategia de comunicación que se podría implementar, contempla una capacitación dinámica con los colaboradores, en donde puedan asimilar cada una de las nuevas normas a seguir dentro de la empresa. Es decir, se les dará un taller activo en donde se recreará el nuevo material producido por el departamento de Recursos Humanos, alcances, beneficios e implicaciones para cada colaborador así como para cada equipo de trabajo, en caso de existir diferencias en las acciones.

Con esto se logrará que todo el personal de la empresa *Textiles Modernos S.A.* identifiquen que las acciones disciplinarias, procedimientos y demás serán monitoreados y aplicados directamente por los colaboradores del departamento de Recursos Humanos.

Alternativa de Solución #3

La empresa deberá definir y evaluar los estilos de liderazgo que se requieren para cada gerencia y establecer actividades de capacitación. Esto con la finalidad de

definir las líneas de acción de cada jefatura para con sus colaboradores y el progreso de la empresa *Textiles Modernos S.A.*; especialmente con la gerencia de Recursos Humanos y Producción; ya que estos son los que presentan mayor dificultad para el trabajo en equipo y por consiguiente, se refleja en la dinámica que se maneja dentro de los departamentos.

Esta estrategia de liderazgo, solamente podrá ser aplicada para todos los niveles de jefaturas o gerencias y así mejorar las relaciones con sus colaboradores ya que se estaría trabajando bajo una misma metodología de mando.

En congruencia al proceso de capacitación, se hará énfasis a dos elementos importantes, como son la producción y los colaboradores; es decir, se intentará establecer un equilibrio para aumentar los niveles de producción sin dejar de lado el sentido humano de los colaboradores.

Selección de la alternativa

Si bien es cierto que cualquiera de las tres alternativas de solución son viables para corregir el problema por el cual atraviesa la gerencia de Producción y Recursos Humanos de *Textiles Modernos, S.A.*, se considera que la alternativa número tres es la más adecuada para comenzar a atacar uno de los puntos más importantes dentro de cualquier organización; esta consiste en definir y evaluar los

estilos de liderazgo que se requieren para la gerencia y establecer actividades de capacitación del mismo.

Se define liderazgo como “*el proceso en el cuál influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.*” (Lussier, 2002;6). Es por esta definición que se escoge la alternativa tres, ya que es indispensable un cambio dentro de la empresa a través de las personas responsables de ésta, especialmente en lo que refiere a la toma de decisión y dirección conjunta, manteniendo una misma visión de lo que se quiere lograr.

Plan de Acción

Para establecer una estrategia de acción para la empresa *Textiles Modernos S.A.*, se utilizará la teoría de Blake y Mouton denominada “*Teoría de la Regilla Gerencial*” (1991). Esta establece que existen cinco estilos de liderazgo en donde este busca un interés entre la producción y las personas, ellos son:

1.1 Administración empobrecida: se interesa poco por la producción y la gente. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.

9.1 Administración de autoridad y obediencia: muestra un gran interés por la producción y poco por la gente. El líder se concentra en lograr que las labores se realicen, y trata a las personas como máquinas.

1.9 Administración de club campestre: tiene un alto interés en la gente y bajo en la producción. El líder se esfuerza para mantener una atmósfera amigable, sin considerar lo suficiente la producción.

5.5 Administración de medio camino: mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente. El líder hace esfuerzos por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.

9.9 Administración en equipo: muestra un gran interés por la producción y la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción máxima de los empleados.

Basándose en esta teoría, se establecerán perfiles para la gerencia de Recursos Humanos y Producción con la finalidad de que exista un aumento de las ganancias de la empresa sin dejar de lado el aspecto humanitario de los colaboradores. A continuación se definirán los debidos perfiles:

a. Gerencia de Recursos Humanos:

Se recomienda un perfil basado en 5.9, en donde exista un interés equilibrado e intermedio de la producción por medio de un ambiente de satisfacción y desempeño de los colaboradores. Es decir, deberá de dar importancia a los colaboradores ya que estos son los que generan la producción y es indispensable que se sientan integrados y participantes activos dentro de los beneficios de la empresa *Textiles Modernos S.A.*

Otra de las características del perfil para la gerencia de Recursos Humanos es la orientación que le debe de dar hacia la estabilidad laboral que puedan tener los colaboradores si se mantiene la guía de la norma empresarial. Esta se podría obtener fomentando el trabajo en equipo, comunicación, la motivación y la participación de los colaboradores hacia la producción de la empresa *Textiles Modernos S.A.*

b. Gerencia de Producción:

Se recomienda un perfil en 9.5, en donde se muestra un gran interés por la producción, para llegar a lograr de manera adecuada las labores de producción manteniendo una moral satisfactoria, es decir que el gerente de producción debe de darle a conocer al colaborador su razón de estar en la empresa al darse cuenta de la importancia de él dentro de un proceso largo de producción. El gerente lo va a alcanzar por medio del establecimiento constante de metas claras de la producción y rendimiento de cada uno de los colaboradores que integran en su área, de esta forma se está fomentando el trabajo en equipo creando una atmósfera de confianza, que estimulará la responsabilidad del colaborador en la empresa y para con la producción.

Es importante aclarar que con respecto a las otras gerencias sus perfiles quedarán definidos de acuerdo con los requerimientos que la empresa establezca para cada departamento. La razón de esta diferencia radica en que las gerencias de recursos

humanos y producción trabajan directamente con la esencia de la empresa o sea la producción de textiles; mientras que los demás departamentos se relacionan con otro tipo de grupos, que van dirigidos hacia la colocación de estos textiles en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Werther, Jr. Davis (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2002) Gestión del Talento Humano. México: Editorial Mc Graw Hill.

Lussier, Robert; Achua, Christopher. (2002) Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. México: Thomson Learning.

Dolan, Valle; Jackson, Schuler (2003) La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando Profesionales para el Siglo XXI. Segunda Edición.

Koontz H. (2004). Administración una Perspectiva Global. México: Editorial Mc Graw Hill.

Dateman; Snell (2004) Cuarta Edición. Administración: Una Ventaja Competitiva. México: Editorial Mc Graw Hill.

Luis Gómez – Mejía; David D. Badalkin; Robert L. Cardy (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Tercera Edición Prentice may.

Brenes, F. (2003). Antología Psicología del Trabajo, San José: Editorial Universidad Central.

Keith, Davis (1999). Comportamiento Humano en el trabajo. México: Editorial Mc Graw Hill.

Siliceo, Alfonso (2003). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc Graw Hill.

Solano, M (2000). Antología Administración del Recurso Humano. San José: Editorial Universidad Internacional de las Américas.