



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



Identificación, Desarrollo y Retención Del Talento Ejecutivo en una Empresa de Seguros.

Reporte de Trabajo Profesional
Que Para Obtener el Título de
Licenciado en Psicología.

Presenta:
Guillermo Ramírez Carbajal.

Asesor: Lic. Isaac Pérez Zamora.
Dictaminador: Lic. Jorge Montoya Avecías.
Dictaminador: Lic. Guillermo Hernández Neria.

Los Reyes Iztacala, 2005.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos:

Gracias a Dios por permitirme llegar a cumplir otro objetivo en mi vida. A los que me rodean. Gracia y paz a vosotros, de Dios y del Señor Jesucristo.

A mi madre:

Por su infinito amor y comprensión. Por esos días de desvelos, que me enseñaron a luchar por lo que queremos.

A mi hermano:

Por apoyarnos en los momentos difíciles que pasamos.

Javier, gracias por tu apoyo incondicional.

A Isaac, Guillermo y Jorge por su Tiempo para enriquecer el presente trabajo.

Índice

	Pág.
Resumen	2
Introducción	3
Capítulo 1 Antecedentes.	6
1.1. Definición.	7
1.2. Ramas de la Psicología.	7
1.3. Psicología Industrial u Organizacional. (Definiciones y conceptos)	10
1.4. Breves Antecedentes Históricos de la Psicología Organizacional.	12
1.5. Primeras Referencias de Psicología Organizacional en México.	15
1.6. Publicaciones de Psicología Organizacional en La FES Iztacala.	17
Capítulo 2. Herramientas de Evaluación Psicológica.	21
2.1. Definición.	22
2.2. Reseña Histórica.	22
2.3. Su Clasificación.	28
2.4. Análisis de Puesto.	31
2.5. Evaluación del desempeño.	36
2.6. Coaching.	38
Capítulo 3. Reseña de la Empresa de Seguros.	42
3.1. Antecedentes. (Definiciones y Conceptos)	43
3.1.1. Reseña Histórica de la empresa de seguros.	46
3.1.2. Misión, Visión y Valores.	47
3.1.3. Filosofía.	48
3.1.4. Objetivo Rector.	48
3.1.5. Servicios que Presta.	49
3.1.6. Estructura Organizacional.	50
3.1.7. Antecedentes de las actividades del Psicólogo.	52
Capítulo 4. Desarrollo del Proyecto para la Identificación, Desarrollo y Retención del Talento Ejecutivo en una Empresa de Seguros.	55
4.1. Antecedentes del proyecto.	56
4.2. Resultados	67
Conclusiones	70
Bibliografía	74

Resumen

La tendencia de las empresas financieras en el ramo asegurador como: ING, New York Life, Mapfre y Metropolitan Life, entre otras; por alcanzar una dimensión mundial, se manifiesta en nuestro país con su ingreso de manera independiente o bien, mediante asociaciones y/o fusiones con compañías ya existentes; incrementado la competencia en todos los aspectos del negocio. El área de Desarrollo de Funcionarios de la empresa de seguros GNP, Observo que su personal Directivo se han ido formando y desarrollando internamente. Por lo que diseñó una estrategia que permitió identificar, desarrollar y retener al talento interno, así como atraer gente con conocimientos y habilidades clave para el negocio. En el presente reporte, se presenta la actividad del psicólogo, el programa de formación de funcionarios y la evaluación del puesto-persona el cual tiene como objetivo, coadyuvar al logro de los resultados de la empresa a través de incrementar el porcentaje de adecuación (puesto-persona), de directores y subdirectores a sus puestos, sin olvidar la cultura organizacional. Con los resultados obtenidos de este programa se ha fortalecido las actividades de: capacitación, selección de personal y la toma de decisiones de nivel dirección ha repercutido en los resultados del negocio.

Introducción

Un tema que nuevamente circula entre empresarios, presidentes de corporaciones, directores, ejecutivos, industriales y profesionistas, es cómo establecer indicadores que midan la productividad individual. Para aquéllos que se desenvuelven en el sector de servicios el problema parece mucho más complejo y con frecuencia lo abandonan por no hallar una solución adecuada. Los parámetros tradicionales de la productividad son los económicos y los estadísticos, y el factor humano se reduce al establecimiento de indicadores que miden la asistencia, la puntualidad, la actitud frente al trabajo, el aprovechamiento del tiempo, el trabajo en equipo, etc., para luego asociar los resultados sobresalientes con incentivos o bonos de productividad.

En ocasiones se recurre a la clásica herramienta de la evaluación del desempeño. Aunque este instrumento permite medir el cumplimiento individual de los objetivos del puesto y las funciones asignadas de acuerdo al juicio del jefe, en la mayoría de los casos los indicadores no están alineados con los objetivos de la organización y los criterios de evaluación son arbitrarios, lo que convierte la herramienta en un instrumento subjetivo y poco confiable.

Otras respuestas quizás más eficaces pero todavía carentes de una base confiable que permitan relacionar el impacto de las personas en la productividad son la capacitación, la implantación de nuevos sistemas, y la utilización de maquinaria y equipos modernos. El problema con este tipo de soluciones es que resultan costosas e ineficaces, ya que, sin demerito de las bondades de dichos programas, no resuelven el problema de cómo medir realmente la productividad individual en términos de la contribución de cada individuo a los objetivos y metas organizacionales, y cómo hacer para incrementarla. Para el psicólogo organizacional, productividad equivale a efectividad. Y para las organizaciones los

resultados u objetivos deben medirse cuantitativamente, pero con calidad. En este sentido los psicólogos organizacionales han centrado sus esfuerzos a los problemas relacionados con los empleados, por ejemplo, ayudando a desarrollar centros de evaluación para elegir a las mejores personas para ser gerentes, a arreglárselas con los despidos, la reorganización y el desarrollo de sistemas que proporcione sistemas de retroalimentación sobre el desempeño laboral de los empleados, o desarrollando procedimientos para la reducir las agresiones por parte de los mismos.

En el campo de la psicología Organizacional hay dos áreas que resultan de igual importancia. El primero abarca el estudio del lado humano en las organizaciones y el segundo la practica, debido a que muchos profesionistas de esta área están involucrados en las organizaciones ya sea como empleados o como consultores.

Spector (2002), nos da una relación de las actividades del psicólogo organizacional, y aunque no deja pasar las ya tradicionales de selección de personal y capacitación, llama la atención que pone énfasis en las relacionadas con el análisis de puesto, implementación de cambio organizacional y la evaluación efectiva de una practica, como sería un programa de capacitación.

El psicólogo como profesional del comportamiento humano enfocado a las organizaciones se debe posicionar, no como un simple hacedor de tareas y si como un consultor integral para la toma de decisiones, que le permita a la alta dirección de una empresa tomar mejores decisiones y desarrollando su capital humano. Por lo cual, el presente trabajo reporta las actividades del psicólogo durante el periodo de 1999 a 2001, a través del desarrollo de una plataforma que permita identificar, desarrollar y retener el talento Ejecutivo.

En el Capítulo 1, Se enfoca hacia el nacimiento de la rama Organizacional, sin olvidar los primeros reportes de psicólogos en industrias, en México y las publicaciones de los dos últimos años en la FES- Iztacala.

En el Capítulo 2, busca llevar la misma secuencia histórica pero enfocada hacia las herramientas tradicionales de la evaluación del potencial humano, la descripción del análisis del puesto y la evaluación del desempeño. Finalmente se describe una de las últimas tendencias de accesoria conductual, el Coaching.

El Capítulo 3, se da un panorama general de la empresa, estructura organizacional, los antecedentes de las actividades de los profesionistas en el área de psicología y el desarrollo de estos en la empresa.

En el Capítulo 4, se describen las actividades desarrolladas en la empresa de seguros, en la cual se busco identificar, desarrollar y retener el talento ejecutivo. Debido a que se considero como el elemento más importante de la misma, al Factor Humano.

Por último se presentan las conclusiones derivadas del análisis de los resultados obtenidos, así como los próximos pasos emprendidos por la institución.



Capítulo 1.

Antecedentes

1.1. Definición

La Psicología es la ciencia que estudia la conducta de los seres humanos y los animales. La psicología moderna se ha dedicado a recoger hechos sobre la conducta y la experiencia, organizarlos sistemáticamente, elaborando teorías para su comprensión. Estas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en alguna ocasión incluso a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas. (García y Cross. 1999)

1.2. Ramas de la Psicología

Diez de la Cortina (2002), divide a la psicología en función de su objetivo y finalidad y parte de las siguientes ramas considerándolas como las básicas:

- *Psicología general:*

Intenta explicar el funcionamiento del hombre respecto a su mundo circundante.

- *Psicología social:*

Trata del modo como influyen unas personas en los pensamientos, sentimientos y conductas de las otras.

- *Psicología clínica:*

Se dedica a estudiar los trastornos y disfunciones psíquicas tratando de describirlas, clasificarlas y, sobre todo, curarlas, lo cual implica establecer el marco de una normalidad que servirá de referencia a todo comportamiento. Tarea nada fácil y no exenta, desde luego, de prejuicios de toda índole.

Prentice-Hall, Inc. (1999), muestra una clasificación más amplia:

- *Psicología del desarrollo:*

Trata de los procesos del crecimiento y del cambio a lo largo de la vida, desde el periodo prenatal hasta la vejez y la muerte.

- *Psicología fisiológica:*

Se centra en los sistemas nerviosos y químicos del organismo, estudiando cómo influyen en el pensamiento y en la conducta.

- *Psicología experimental:*

Investiga los procesos psicológicos básicos: aprendizaje, memoria, sensación, percepción, cognición, motivación y emoción.

- *Psicología de la personalidad:*

Estudia las diferencias entre los individuos en rasgos como ansiedad, agresividad y autoestima.

- *Psicología clínica:*

Se especializa en diagnosticar y tratar los trastornos psicológicos, mientras que la psicología social se concentra en cómo las personas influyen mutuamente en sus pensamientos y en sus acciones.

- *Psicología industrial u organizacional:*

Examina los problemas en el lugar de trabajo y en distintos tipos de organizaciones.

En los Estados Unidos, las dos principales organizaciones de psicólogos son la Asociación Estadounidense de Psicología (APA, por sus siglas en inglés), y la Sociedad Estadounidense de Psicología (APS, por sus siglas en inglés). Los miembros de estas asociaciones han dividido su campo de trabajo en áreas de lo más diversas, con él propósito de ir especializando su área, mismas que están agrupadas en la siguiente Figura:

1. Psicología general	30. Hipnosis psicológica
2. Psicología de al enseñanza	31. Asociación para los asuntos psicológicos del estado
3. Psicología experimental	32. Psicología humanista
5. Evaluación, medición y estadística	33. Retardo mental y discapacidades del desarrollo
6. Neurociencia conductual y psicología comparativa	34. Psicología poblacional y ambiental
7. Psicología del desarrollo	35. Psicología de la mujer
8. Sociedad para la psicología social y de la personalidad	36. Psicología de la religión
9. Sociedad para los estudios psicológicos de los problemas sociales	37. Servicios al niño, a los jóvenes y a la familia
10. Psicología y las artes	38. Psicología de la salud
12. Psicología clínica	39. Psicoanálisis
13. Psicología del asesoramiento	40. Neuropsicología clínica
14. Sociedad para la psicología industrial y organizacional	41. Sociedad Estadounidense para las leyes en Psicología
15. Psicología educacional	42. Psicólogos en práctica independiente
16. Psicología escolar	43. Psicología de la familia
17. Consejería	44. Sociedad para los estudios psicológicos de los problemas de lesbianas y homosexuales
18. Psicólogos en el servicio público	45. Sociedad para los estudios psicológicos de los problemas de las minorías étnicas
19. Psicología militar	46. Psicología de los medios
20. Desarrollo del adulto y envejecimiento	47. Psicología del ejercicio y de los deportes
21. Psicólogos experimentales y de ingeniería aplicada	48. Psicología de la paz
22. Psicología de la rehabilitación	49. Psicología y psicoterapia de grupos
23. Sociedad para la Psicología del consumidor	50. Psicología de las conductas adictivas
24. Psicología teórica y filosófica	51. Sociedad para los estudios psicológicos de los hombres y la masculinidad
25. Análisis experimental de la conducta	52. Psicología Internacional
26. Historia de la psicología	53. Psicología social de niños y adolescentes
27. Sociedad para las actividades y la investigación de la conducta	54. Psicología social y pediátrica
28. Psicofarmacología y abuso de sustancias	55. Sociedad americana para la fármaco dependencia avanzada.
29. Psicoterapia	

Figura 1. Lista de divisiones de psicología; Nota: No hay división 4 y 11.

La tabla fue extraída de <http://www.apa.org/about/division.html>, marzo del 2005, versión en inglés.

1.3. Psicología Industrial u Organizacional

(Definiciones y Conceptos)

Esta disciplina se basa en los datos, las generalizaciones y los principios básicos de la Psicología. Utiliza los métodos prescritos en la disciplina madre. Puesto que aplica las técnicas de la Psicología al campo industrial y los problemas propios de ella, la Psicología Industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas, más que en el laboratorio, es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. (Blum y Naylor, 1992)

Schultz (1988), nos ofrece una definición más concreta y acertada de la Psicología Industrial. *En términos sencillos podemos decir que la Psicología Industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo.*

Tomando en consideración lo antes expuesto, la Psicología Industrial constituye la aplicación de los principios de la psicología, situaciones y problemas reales enfocados al ámbito laboral, Sin limitarnos a fábricas y oficinas, en sus procesos de producción. ¿Por qué trasciende en la vida laboral? Debido a que afecta las otras esferas de la existencia laboral: sus alcances rebasan el ámbito de la fábrica y de la oficina. Repercute también en la conducta de los consumidores. Su aplicación se observa en el envasado, la comercialización y publicidad de los artículos de la empresa. También en la economía de cualquier país. En radio, la televisión, en revistas, en la prensa, en las carteleras e incluso en el firmamento, la sociedad es bombardeada sin cesar por mensajes que nos incitan a comprar y probar algún nuevo artículo. Los psicólogos industriales también han colaborado con los ingenieros que diseñaron el tablero. Por ejemplo; los botones y controles son fáciles de usar y no entrañan dificultad alguna al ver e interpretar por las

imágenes visuales. La forma y el color de los signos de tránsito son fruto de investigaciones llevadas a cabo por los psicólogos respecto a la seguridad en las carreteras. Se define a la Psicología Industrial como *El estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y la industria*. Por tanto, está interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, la administración, y los consumidores.

La Psicología Industrial tiene múltiples campos de acción y en consecuencia, influye casi en todos los aspectos de la vida empresarial: repercute en todo lo que se refiere al mundo del trabajo. En general, el psicólogo industrial aplica sus conocimientos en las siguientes áreas: Selección, colocación y entrenamiento de los empleados, Eficiencia del trabajador, Administración de organizaciones, Comportamiento del consumidor. Entre los principales problemas que encontramos para que el psicólogo industrial ejerza su profesión, está la resistencia por parte de los supervisores, o bien, personal ejecutivo que no aceptan muy bien los cambios propuestos por el psicólogo, ya que muchas de las veces estos son más jóvenes y por esta razón se cree no son competentes para desempeñar el trabajo y se “aferran”, por decirlo de alguna forma, su manera tradicional de hacer las cosas. Siendo una de las respuestas más frecuentes la siguiente, “¡siempre lo hemos hecho de esta manera y ahora no vamos a cambiar sólo porque usted lo dice!”, Los psicólogos que trabajan en la industria se topan a menudo con esta clase de actitud: la negativa a introducir innovaciones, una resistencia al cambio. Y algunas veces se piensa que el cambio en la manera habitual de ejecutar una tarea representa un peligro para el bienestar del trabajador. Si se le ordena modificar su sistema de trabajo y utilizar otro más eficaz recomendado por el psicólogo, es posible que muestre resistencia, por considerar que la compañía trata de que rinda sin aumentarle el salario. (Schultz, 1988)

1.4. Breves Antecedentes Históricos de la Psicología Organizacional



Figura 2, fotografía
Dr. Walter D. Scott

Se debe tener presente que cada una de las nuevas disciplinas de las ciencias modernas han surgido por la necesidad de ir dando respuestas a las preguntas que se van presentando. Para la Psicología Organizacional el Dr. Walter Dill Scott (Figura 2), se le considera como el fundador de esta, por su publicación del texto “Psychology and Industrial efficiency”. Donde menciona su interés por obtener una mayor eficiencia de los obreros. Involucrando el rendimiento y la productividad como una función de la contribución y el esfuerzo. Cabe mencionar que este interés en torno al obrero se mantuvo en vigor hasta la década de los sesentas en la que los investigadores comenzaron a centrar su atención en el directivo y en el profesional. (Blum y Naylor, 1992)

Con el estallido de la primera guerra mundial de 1914 a 1918, se orientan los esfuerzos de la psicología en los procedimientos para la selección de oficiales, con la aplicación de baterías de pruebas psicométrías en la fuerza aérea y la armada. Sin olvidar las escalas de calificación y escalas de personalidad.

En el año de 1927, la compañía Western Electric en Hawthorne, prestó sus instalaciones con el propósito de llevar a cabo estudios para determinar la incidencia de los períodos de descanso en una semana más corta y de incentivos salariales, haciendo variaciones de factores tales como la iluminación, temperatura, humedad, horas de sueño con el fin de observar su efecto sobre la productividad de los operarios. (Blum y Naylor, 1992)

Para 1937 se funda la Asociación Americana de la Psicología Aplicada, siendo este el órgano oficial de la psicología organizacional, y con la segunda guerra mundial de 1939 a 1945, se observa un gran empuje para la psicología

organizacional por su contribución en la elaboración de programas de selección de oficiales, de adiestramiento especializado, técnicas de análisis de puestos, rendimiento, y el diseño de los equipos de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios, a esta se le llamo psicología de la ingeniería. (Núñez, 1994)

Después de algunas décadas de estancamiento de la psicología organizacional, algunos investigadores retomaron dicha área para reestructurarla, ya que anteriormente la psicología organizacional era llamada industrial la cual sólo se ocupaba de conocer aspectos conductuales de los individuos. Mientras que la psicología organizacional nos habla de la predicción de la conducta, del estudio de la conducta a nivel grupal y en caso dado, de técnicas de modificaciones de la misma.

Gilmer (1979), sugiere el cambio del nombre de psicología industrial por el de psicología organizacional; esto debido a que a partir de la Segunda Guerra Mundial, la psicología clínica, la psicología industrial y la psicología social unieron sus esfuerzos para acudir en ayuda del instructor, del jefe de personal y del responsable de todo curso de adiestramiento. Gradualmente, los especialistas en psicología organizacional clásica unieron a su vez a los psicólogos entendidos en relaciones humanas, y unos y otros se unieron con los teóricos de la actividad lúdica, los especialistas en la investigación operacional y los entendidos en ordenadores. Cabe señalar que la psicología organizacional está aliada con la psicología industrial clásica y con la psicología de relaciones humanas pero difiere una de otra en su mayor interés por la investigación descriptiva y experimental.

Costal (2004), define a la psicología organizacional como el área de la psicología, que estudia el comportamiento de los individuos y su interacción; considerando dentro de estas interacciones a los clientes, proveedores y a la sociedad que

reciben los productos y servicios. A demás de mencionar las actividades y áreas de esta disciplina, mismas que se en lista a continuación:

1. *Selección de personal y evaluación* del mismo a través de pruebas y entrevistas.
2. *Capacitación*; Detección, diseño, desarrollo y evaluación de acciones de capacitación.
3. *Evaluación del desempeño*; Diseñando instrumentos para evaluar los resultados del personal.
4. *Cambio Organizacional*; Proponer e implantar acciones de cambio.
5. *Ergonomía*; De acuerdo con las necesidades humanas, físicas y cognitivas. Diseñar equipo y ambiente laboral.
6. *Alternativas vocacionales y orientación*; Analizando las habilidades, intereses y valores de la persona para su mejor ocupación.
7. *Habilidades interpersonales*; identificando y desarrollando las habilidades de las personas.
8. *Igualdad de oportunidades*; Mejorando las oportunidades de desarrollo de los grupos minoritarios en la organización.
9. *Seguridad y salud ocupacional*; Instrumentando acciones que disminuyan la frecuencia de accidentes, a través del análisis de las causas de los mismos.
10. *Diseño del trabajo*; Elaborando tareas que permitan nivelar los retos y la motivación de puestos para su mejor desempeño.
11. *Encuestas de Actitud*; Con el propósito de conocer la opinión, expectativas del personal y su nivel de satisfacción deberá diseñar, analizar y desarrollar en cuestas.
12. *Bienestar y Trabajo*; Instrumentar acciones de prevención y manejo de factores generadores de estrés, para evitar el ausentismo laboral.

Como hemos visto la Psicología Organizacional se ha desarrollado ampliamente en las últimas décadas, con un enfoque interdisciplinario, en virtud de la problemática del manejo de los recursos humanos. Inicialmente eran los psicólogos industriales quienes, con pocos elementos, se acercaban a las organizaciones para la selección y reclutamiento de personal. Para entender el ordenamiento del trabajo recurrieron a los ingenieros quienes realizaron su aporte ordenando los procesos con el fin de optimizar la selección de personal a partir de una definición más clara del puesto de trabajo para adecuar las capacidades del individuo con la tarea a realizar. Luego, gracias al aporte de otras ciencias, surge el psicólogo organizacional, cuya función es analizar las relaciones entre las partes.

El psicólogo organizacional, no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

1.5. Primeras Referencias de Psicología Organizacional en México

Una de las primeras referencias con las que se cuenta son las reportadas por Smith (1984), quien hace mención de la primera área de Psicotécnica dentro de un área gubernamental, en 1929, para ser específicos en el Departamento del Distrito Federal. Dicho departamento tenía la finalidad de evaluar y seleccionar al personal idóneo para ocupar puestos de policía y tránsito, utilizando una herramienta llamada *Bidet*.

En la década de los 30's y 40's, Jiménez (1976), menciona que con la apertura económica del gobierno de Lazara Cárdenas, las empresas trasnacionales y el sector privado en México requieren de personal calificado para el desempeño de puestos, por lo que los métodos de selección de personal comienzan a tomar importancia en dichas empresas.



Figura 3.
Fachada del Banco de México, Cd. de México, D. F.

La selección de personal en instituciones financieras se da en 1942, cuando el Banco de México, se da a la tarea de implantar este proceso con el propósito de asegurar una mayor eficiencia en el desempeño de sus trabajadores. El proceso consistía en un examen médico, examen psicotécnico y encuesta social. Y al año siguiente el Banco de Comercio implanta un proceso similar al antes mencionado. Para 1944 Teléfonos de México decide aplicar exámenes de admisión de personal comprendiendo una batería que evaluaba: criterio, percepción visual y auditiva, concentración de números y nombres. Con dicha evaluación se pretendía detectar los conocimientos mínimos y las aptitudes necesarias para un buen desempeño en el puesto. (Núñez, 1985)

En la década de los 50's, surge el Instituto de Personal A. C., institución privada que se dedico a ofrecer sus servicios de administración de personal, a través del análisis y valuación de puestos, investigaciones especiales, asesorías, etc. Sin olvidar los de selección, evaluación, investigaciones laborales, entre otros. Otra empresa fue OTI, que se dedica a la formación de recursos humanos para la industria, seguridad social, productividad, cooperación, higiene, entre otros. Y es hasta el primer congreso internacional de Psicología del Trabajo en Acapulco, Guerrero. En 1972 que se oficializas el reconocimiento de la Psicología Organizacional como una especialidad. (Grai, 1991)

En las últimas décadas el avance de la Psicología Organizacional en México, se ha caracterizado por el movimiento de tecnificación en las grandes empresas, y los psicólogos se ven envueltos en los procesos de planificación empresarial, con nuevas técnicas administrativas, procedimientos de investigación, procesos de sistematización. En este último punto encontramos que las herramientas de medición como son los test; con mayor frecuencia se aplican de manera directa en computadoras sustituyendo la forma tradicional del lápiz y papel. Y es posible actualmente llegar a aplicar dichas evaluaciones a distancia y en tiempo real.

1.6. Publicaciones de Psicología Organizacional en la FES Iztacala

El trabajo ocupa hoy un lugar clave en la existencia humana. Es una realidad que del total de nuestro tiempo le dedicamos una porción muy importante a su realización. De ahí que no resulte raro, que desde las primeras investigaciones sobre el mundo laboral, se resaltaran las implicaciones de los distintos estados y situaciones personales en la ejecución de las tareas y viceversa. Por tanto, cuánto mejor podamos desarrollar dicha actividad, mayor será nuestro rendimiento profesional y más satisfechos y felices personalmente nos encontraremos.

Si nos acercamos a cualquier publicación relacionada con el entorno empresarial, no es raro encontrar términos como motivación, empatía, cooperación, comunicación, trabajo en equipo o liderazgo. A su vez, si leemos alguna entrevista a directivos de distintas organizaciones es fácil descubrir expresiones en las que se resalta la importancia de las personas para poder llevar adelante cualquier proyecto empresarial. (Trechera, 2004)

Al revisar las publicaciones realizadas en la FES Iztacala en dos últimos años figura 5, propiamente en materia de titulación; se encontró un total 312 de títulos registrados en los años 2003 y 2004. De estos el 9.6% (30) figura 4; están relacionadas con temas con la industria o aspectos empresariales. Como son el Reclutamiento y Selección de personal, Capacitación, motivación entre otros. Y se observa un incremento en número del año 2003 al 2004.

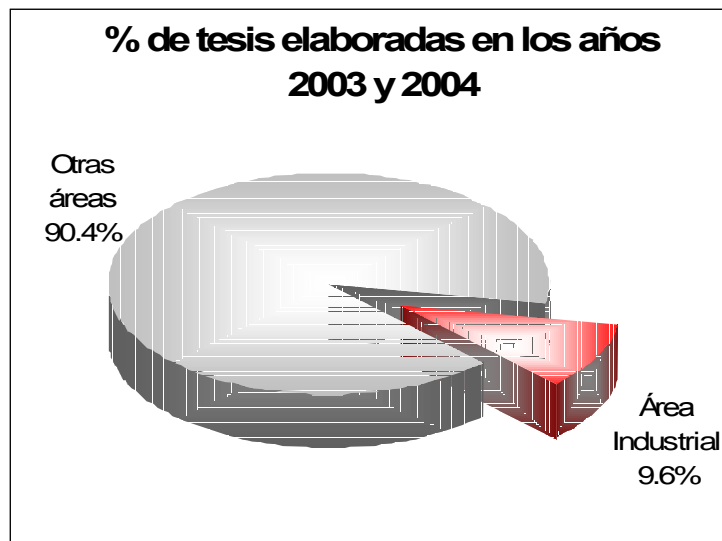


Figura 4, Muestra el porcentaje del total de tesis publicadas en la FES Iztacala en los años comprendidos del 2003 y 2004.

Las publicaciones a las que nos referimos se encuentran agrupadas en la siguiente tabla.

#	Autor	Título	Año	Clasif.
1	Molina Márquez, Dulce María	Elección de las pruebas psicológicas en selección de recursos humanos, La	2003	P-237
2	Pérez Lecourtois, Karla Mónica	Evaluación de la personalidad en el proceso de reclutamiento y selección de personal	2003	P-244
3	Osorio Santiago, María Isalia	Evaluaciones en psicología organizacional	2003	P-245
4	Zavala Rodríguez, Cecilia y Correa Jiménez, María del Rosario	Funciones del psicólogo industrial en los últimos cinco años, Las : revisión de tesis, tesinas y reportes de trabajo	2003	P-253
5	Castañeda Hernández, Carmen y González Olquín, Elvia Edith	Influencia de los factores cognitivo -conductuales en la imagen personal en la obtención de trabajo, La	2003	P-259
6	Betanzos López, Carmen Guadalupe	Labor del psicólogo dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa refresquera, La : caso Pepsi-Gemex	2003	P-264
7	Jiménez Sánchez, José Rodolfo	Organización y motivación del trabajador mexicano, La	2003	P-269
8	Ramírez Lozano, Julia	Papel del psicólogo como agente de cambio en la industria, El	2003	P-271
9	Hernández Nuñez, Israel y Toledo Che, Martha Erika	Papel que juega el psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal en la Sociedad de Beneficencia Española I.A.P., El	2003	P-272
10	Campos Cerón, Maritza	Participación profesional del psicólogo en el área de capacitación de Cafeterías Toks, S.A. de C.V.	2003	P-274
11	Cruz Murillo, Roberto	Programa para la implantación de círculos de calidad enfocado al clima laboral en empresas mexicanas	2003	P-278
12	Godínez Hernández, Rocío Alejandra	Propuesta de reclutamiento y selección de personal para el puesto de demostrador en una microempresa	2003	P-279
13	Pérez Peñaloza, Sonia	Psicología industrial	2003	P-288
14	Peña Hernández, Omar David y Mendoza Elizarrarás, Patricia	Estrés gerencial	2003	P-298
15	Jurado Valverde, Eduardo	Ejercicio profesional del psicólogo en la industria como coordinador de capacitación en Schneider Electric S.A. de C.V.	2004	P-047
16	Antonio Mendoza, Nicolás	Evaluación de conocimientos y habilidades de vendedores de Liverpool con diferente antigüedad y eficiencia terminal	2004	P-054
17	Costal Medellín, Emma	Función del psicólogo en el área de recursos humanos de una institución desconcentrada del gobierno federal, La	2004	P-070
18	García Sánchez, Gerardo	Influencia del estrés en el ámbito laboral	2004	P-080
19	Martínez González, Fernando	Labor del psicólogo en la investigación de mercado, La	2004	P-094
20	Ortiz García, María Luisa	Participación del psicólogo en la capacitación del personal conductor en la empresa Coordinados Colón, S.A. de C.V.	2004	P-113
21	Ruiz Mármol, Luz Adriana	Perfil laboral del psicólogo en la investigación de mercados, El	2004	P-115
22	Ruiz Cruz, Bárbara	Perspectivas psicológicas del stress laboral	2004	P-117
23	Jiménez Castruita, Patricia	Psicólogo en la administración de la calidad, El	2004	P-131
24	Calderón Villa, Rodrigo	Análisis y descripción de puestos : una propuesta para la optimización de los recursos humanos en las organizaciones	2004	P-217
25	Navarro López, Marco Antonio	Entrevista, La : herramienta básica en la selección de personal	2004	P-048
26	Galván Solís, Jacqueline	Papel del psicólogo dentro del proceso de reclutamiento y selección en una empresa del ramo alimenticio, El	2004	P-106
27	Correa Trejo, Rossana Elizabeth	Papel del psicólogo en los programas de capacitación de la norma de calidad ISO 9000, El	2004	P-111
28	Ceceña Camacho, Blanca Cecilia	Usos del cuerpo femenino en el campo laboral (obreras)	2004	P-161
29	Corza Salinas, Claudia Dariela	Importancia del análisis y descripción de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal, La	2004	P-184
30	Hurtado Zárate, Jesús Sebastián y Ramírez Agustinián, Gerardo	Elaboración de un manual práctico, aplicando los procesos administrativos de calidad total y desarrollo organizacional desde un enfoque cognitivo - conductual	2004	P-236

Figura 5, Datos obtenidos de la publicación de la UNAM – FES Iztacala, Unidad de Documentación Científica, junio 2005.

Del análisis de los datos antes mencionados nos permite decir que el área de la psicología organizacional es ya una necesidad, por las aportaciones que esta representa para la industria en materia de recursos humanos. El tema mas sobresaliente se enfoca al reclutamiento y selección de personal, en donde el objetivo principal es encontrar al personal con las mejores capacidades para desarrollar el puesto solicitado, esto le permite a las empresas obtener mejores resultados en el menor tiempo. También es importante señalar que en la actualidad, y en cualquier librería ya es normal encontrar apartados específicos sobre el tema de psicología organizacional, existen periódicos y revistas especializadas, a demás de abundan los cursos o seminarios; que inclusive se imparten en instituciones sin reconocimiento oficial.

Cabe mencionar que aún y cuando la currícula de la FES-Iztacala no cuenta con materias específicas sobre el área, las bases de la psicología organizacional se han ido desarrollando a lo largo de cada una de las materias que se imparten. Y con el propósito ser más competitivos con los egresados de otras instituciones universitarias, que cuentan con especialidades en psicología organizacional; es necesario, para la FES - Iztacala comenzar a impartir materias orientadas al ámbito laboral, en un corto plazo.



Capítulo 2

Herramientas de Evaluación Psicológica

2.1. Definición



© 1993 Ziggy and Friends, Inc. Distributed by Universal Press Syndicate

Una prueba puede definirse tan sólo como un dispositivo o procedimiento de medición. Cuando la palabra prueba es seguida por un adjetivo calificativo, a lo que se hace referencia es a un dispositivo o procedimiento de medición diseñado para medir una variable relacionada con ese adjetivo. De manera parecida, el término prueba psicológica se refiere a un dispositivo o procedimiento de medición diseñado para medir variables relacionadas con la psicología por ejemplo: Inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, actitudes y valores. Una prueba psicológica casi siempre implica el análisis de una muestra de comportamiento, la cual podría variar desde respuestas a un cuestionario por escrito hasta respuestas orales a preguntas de desempeño de alguna tarea. La muestra de comportamiento podría ser provocada por el estímulo de la prueba en sí o ser una conducta que ocurre de manera natural. (Pichot, 1991)

2.2. Reseña Histórica

Los historiadores señalan que las formas rudimentarias de las pruebas datan de cuando menos, el año 2200 a. C., Cuando el entonces emperador Chino hizo examinar a sus oficiales de gobierno cada tercer año. La evaluación de los funcionarios se centraba en su destreza en música, tiro con arco, equitación, escritura, aritmética, así como en ritos y ceremonias públicas y privadas, de conocimientos de ley civil, asuntos militares, agricultura, rentas públicas, geografía composición y poesía. Cuando el sistema de examen chino adquirió su forma final aproximadamente del 1 a 7% que aprobaban continuaban con los exámenes por distrito, y como es obvio, estos exámenes eran extenuantes y rigurosos, pero éste no era el último nivel. De 1 a 10% de los individuos que aprobaban tenían el privilegio de ir a Pekín para la ronda final de exámenes. Y como respuesta al

amplio descontento del pueblo, el sistema de examen se abolió por decreto real en 1906 a.C. (Gregory, 2000)

Hasta la edad media fue prácticamente inexistente la evaluación de conocimientos debido a que las actividades de la gente se determinaban en gran medida dependiendo de la clase social en que se naciera. Y es hasta el siglo XIX, donde los gobiernos; británico, francés y alemán diseñaron sus exámenes para el servicio civil tomando el antiguo sistema chino. A partir de la Primera Guerra Mundial se ha enriquecido la teoría, la práctica de las pruebas psicológicas y educativas. A continuación se muestra cronológicamente los eventos más importantes de la historia de la evaluación psicológica. (Lewis, 2003)

1845 Publicación de los primeros exámenes usados por el Comité Escolar de Boston bajo la dirección del educador Horace Mann.

1864 George Fischer, director de escuela inglés, elabora una serie de escalas consistentes en una muestra de preguntas y respuestas como guías para evaluar las respuestas de los estudiantes a preguntas de pruebas de ensayo.

1869 El estudio científico de las diferencias individuales se inicia con la publicación de *Classification of Men According to Their Natural Gifts* (Clasificación de los hombres de acuerdo con sus dones naturales), de Francis Galton.

1882 Emil Kraepelin emplea técnicas de asociación de palabras para estudiar la esquizofrenia.

1884 Francis Galton abre el Laboratorio de Antropometría para la Exposición de Salud Internacional en Londres.

1888 J. M. Cattell abre un laboratorio de pruebas en la Universidad de Pensilvania.

1893 Joseph Jastrow presenta pruebas sensorio motrices en la Exposición de Colombia en Chicago.

1897 J. M. Rice publica los descubrimientos de su investigación sobre las habilidades ortográficas de los escolares estadounidenses.

1904 Charles Spearman describe su teoría de dos factores sobre aptitudes mentales. Se publica el primer libro de texto importante sobre medición educativa: Introduction to the Theory of Mental and Social Measurement (Introducción a la teoría de la medición mental y social), de E. L. Thorndike.

1905 Se publica la primera edición de la Escala de Inteligencia de Binet-Simon.

1908 Se publica la revisión de la Escala de Inteligencia de Binet-Simon.

1908-1909 J. C. Stone y S. A. Curtis publican las pruebas objetivas de aritmética.

1910 Carl Jung elabora una lista estandarizada de estímulos de asociación de palabras para analizar complejos mentales y recopila normas relacionadas.

1908-1914 E. L. Thorndike elabora pruebas estandarizadas de aritmética, caligrafía, lenguaje y ortografía, incluyendo la Scale for Handwriting of Children. (Escala de caligrafía para niños, 1910)

1914 Arthur Otis elabora la primera prueba de inteligencia colectiva de grupo, basada en la Revisión Stanford de Terman de la Escala de Inteligencia Binet-Simon.

1916 Lewis Terman publica la Escala de Inteligencia de Stanford-Binet.

1917 Los Exámenes Alfa y Beta del ejército, los primeros tests de inteligencia colectivos son elaborados y administrados a los reclutas estadounidenses.

1926 Se aplica por primera vez la Prueba de Aptitud Académica (SAT, por sus siglas en inglés), para evaluar a los aspirantes a ingresar en la universidad.

1927 Se publica la primera edición del Formulario de Intereses Vocacionales para Varones, de Strong, así como las Pruebas de Inteligencia de Kuhlmann-Anderson.

1936 Los Exámenes de Registro de Graduados (GRE, por sus siglas en inglés), se usan por primera vez para seleccionar a los aspirantes a ingresar a la escuela de postgrado.

1937 Se publica la revisión de la Escala de Inteligencia de Stanford-Binet.

1938 Henry Murray Publica Explorations in Personality (Exploraciones sobre personalidad). Buros publica el primer Mental Measurements Yearbook. (Anuario de mediciones mentales)

1939 Se publica la Escala de Inteligencia de Wechsler-Bellevue.

1942 Se publica el Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota.

1949 Publicación de la Escala de Inteligencia de Wechsler para Niños.

1960 Se publica la Forma L-M de la Escala de Inteligencia de Stanford-Binet.

1970-2002 Uso creciente de las computadoras para diseñar, administrar, calificar, analizar e interpretar pruebas.

1971 Resolución de la Corte Federal de Estados Unidos para que las pruebas empleadas en la selección de personal estén relacionadas con los puestos. (Griggs versus Dilke Power)

1980-2002 Elaboración de la teoría de respuesta.

1981 Se publica una revisión de la Escala de Inteligencia de Wechsler para Adultos.

1985 Se publican los Standards for Educational and Psychological Testing. (Normas para la evaluación pedagógica y psicológica)

1989 Se publican el MMPI-II y la Escala de Inteligencia para Nivel Preescolar de Wechsler.

1990 Se publica la Escala de Inteligencia para Niños de Wechsler-III

1997 Aparece la tercera edición de la Escala de Inteligencia para Adultos de Wechsler. (WAIS-III)

1998 Se publica la decimotercera edición del The Mental Measurements Yearbook.

1999 Se publica Tests in Print V y una revisión de los Standards for Educational and Psychological Testing.

Como hemos visto las raíces de las pruebas psicológicas y la evaluación se encuentran desde la antigua China, sin embargo, el método científico en esta materia aparece hasta el siglo XIX en Europa y Estados Unidos. Y se ha desarrollado con gran rapidez en el siglo XX, por su aplicación en diferentes campos como son el educativo, clínico, empresarial, militar entre otros. Cabe mencionar que también se ha convertido en un gran negocio durante las últimas décadas por su automatización.

2.3. Su Clasificación

Las pruebas se pueden clasificar según su contenido, la forma en que se elaboraron, el parámetro para cuya medición se diseñaron, el propósito de su aplicación, e incluso de acuerdo con la manera en que se administran, califican e interpretan.

Cohen y Swerdlik (2000), mencionan un criterio de clasificación sencillo donde se establece la principal diferencia entre pruebas estandarizadas contra no estandarizadas y algunas otras formas de clasificarlas.

Una prueba estandarizada: Están elaboradas por profesionales, tiene procedimientos establecidos de administración y calificación que son constantes en los distintos examinados; poseen normas, esto es, a partir de las puntuaciones crudas obtenidas en la muestra de estandarización.

Las pruebas no estandarizadas: Son muy comunes por que suelen elaborarse por no profesionales y de manera informal, estas mismas suelen publicarse inclusive en revistas poco serias y no cuentan con una validación y estandarización.



Figura 7, fotografía de una Evaluación de tipo Colectiva

Las pruebas también se clasifican como **individuales o colectivas**. Una prueba individual, como la Escala de Inteligencia de Wechsler para Niños, se administra a un examinando en cada ocasión. Una prueba colectiva, como la Prueba de Aptitudes Cognoscitivas, puede administrarse simultáneamente a muchos examinados.

Pruebas **objetivas contra no objetivas**, y se refiere al método de calificar una prueba. Una prueba objetiva tiene normas de calificación precisas ya establecidas

y puede ser calificada por un empleado. Por otra parte, calificar pruebas de ensayo y ciertos tipos de test de personalidad es muy subjetivo y los resultados pueden variar cuando una misma prueba es calificada por personas distintas.

Otra clasificación se basa según su contenido en **cognoscitivas**: Las pruebas cognoscitivas intentan cuantificar los procesos y productos de la actividad mental y pueden clasificarse como mediciones de rendimiento y aprovechamiento. Una prueba de rendimiento evalúa el conocimiento de algún tema u ocupación académica y se centra en el comportamiento pasado del examinando. Y **Las pruebas afectivas** se diseñan para evaluar intereses, actitudes, valores, motivos, rasgos de carácter y otras características de personalidad no cognoscitivas. Para este propósito se han diseñado diversas técnicas, tales como la observación del comportamiento, los inventarios en lápiz, papel y las imágenes proyectivas.

Las pruebas psicológicas y otros instrumentos de evaluación se aplican en un amplio rango de ambientes académicos, clínicos-consultivos, de negocios-industriales, de justicia criminal-forense, gubernamentales y militares. Los psicólogos de personal, clínicos, consultores, sociales, y muchos otros especialistas dedicados a la investigación o a aplicaciones prácticas en el comportamiento humano, dedican una parte considerable de su tiempo profesional a calificar e interpretar pruebas psicológicas. (Gregory, 2000)

Cabe mencionar que el objetivo principal de las pruebas psicológicas, en la actualidad es el mismo que prevaleció en todo el siglo XX; evaluar el comportamiento, las aptitudes cognoscitivas, los rasgos de personalidad y otras características individuales y de grupo, a fin de ayudar a formarse juicios, predicciones y decisiones sobre la gente. De manera más específica, las pruebas se usan para:

1. Selección de aspirantes a empleos y programas educativos y de capacitación.
2. Clasificar y colocar a las personas en contextos educativos y laborales.
3. Dar asesoría a las personas con propósito educativo, vocacional y personal
4. Conservar o despedir, promover y rotar estudiantes o empleados en programas educativos, de capacitación y en situaciones laborales.
5. Diagnostico y preescisión de tratamientos psicológicos y físicos en clínicas y hospitales.
6. Evaluación de cambios cognoscitivos, intra o interpersonales relativos a programas educativos psicoterapéuticos y otros de intervención en el comportamiento.
7. Supervisar la investigación sobre cambios en el comportamiento a lo largo del tiempo evaluar la eficacia de nuevos programas o nuevas técnicas.

2.4. Análisis de Puesto

Es un método para describir puestos y los atributos humanos necesarios para la realización de éstos, no hay una sola manera de realizarlo. Muchos métodos proporcionan diferentes tipos de esta información. Y la descripción de las tareas ofrecen una imagen de lo que se hace en el trabajo. Las características de las acciones se usan para comparar la naturaleza de diferentes tipos de puestos y en ocasiones se decide el nivel salarial. (Cecilia 2001)

Un análisis de puesto proporciona una descripción de los atributos o habilidades que necesita una persona para desarrollar con éxito un puesto en particular de los cuales se destacan los siguientes:

Conocimiento:

Es lo que una persona requiere saber para realizar un trabajo en particular. Como pudiera ser las normas de seguridad.

Habilidades:

Es lo que una persona es capaz de hacer en el trabajo, por ejemplo el manejo de las herramientas necesarias para llevar a cabo éste.

Capacidad:

Se refiere a la aptitud de una persona para realizar las tareas de un puesto. Es también conocido como el potencial de una persona para desarrollar las habilidades. (Spector, 2002)

Se puede proporcionar información para un análisis de puestos de muchas maneras. Las cuatro que se usan con más frecuencia son:

Realizar el trabajo.

Donde el analista desarrolla algunas o todas las tareas del puesto. El trabajo se puede hacer como lo haría un empleado, o realizar las tareas bajo condiciones simuladas. Esto permite comprender la naturaleza de las tareas del puesto y la manera en que éstas se interrelacionan, también le proporciona una apreciación del contexto en que los empleados desarrollan sus trabajos. Cabe mencionar que el experimentar el trabajo puede ser muy costoso y tardado, quizá se requiera una extensa capacitación antes de que el analista pueda realizarlo.

Observación.

Se observa a los empleados mientras que desempeñan la tarea para obtener la información necesaria. Los observadores pueden ser los analistas de puestos u otras personas entrenadas para examinar a los demás. Al igual que en la técnica anterior, la observación ofrece la comprensión dentro del contexto en el que se realizan las tareas, pero también resulta cara y tardada.

Entrevista.

Las entrevistas se realizan por parte de los analistas de puestos o de entrevistadores entrenados. Generando listas de todas las tareas y actividades hechas por todos los empleados que tienen el mismo puesto. Es probable que muchas de las tareas sólo las realicen pocas personas, o haya algunas que todos los empleados practiquen pero en raras ocasiones.

Cuestionario.

Contiene preguntas sobre el puesto y se aplica con facilidad a miles de empleados que desarrollan la misma función. Ninguna otra técnica ofrece tantos datos acerca del puesto con tan poco esfuerzo por parte del analista.

Métodos múltiples.

Cada una de las cuatro maneras de reunir información de análisis de puestos tiene sus ventajas y limitaciones para ofrecer una imagen de lo que es un puesto. En la práctica, se usa la combinación de los métodos antes mencionados para cubrir las limitaciones de uno con las fortalezas del otro. (Spector, 2002)

El análisis de puesto es un método para describir funciones y los atributos personales necesarios para realizar el trabajo. Este método otorga información sobre la naturaleza del puesto y sus tareas implícitas. Describe tres aspectos importantes el conocimiento, habilidades y capacidades personales que alguien debe tener para un puesto y la información del análisis de puesto tiene varios fines se puede usar para desarrollar la carrera de los empleados, aspectos de evaluación de desempeño, selección y capacitación. La información de esta puede provenir de fuentes tales como el analista de puestos, una persona relacionada con el puesto, el supervisor o jefe inmediato o un observador entrenado.

Maggi (1997), nos describe seis pasos para realizar un buen análisis de puestos y estos son:

Paso 1. Identificar el uso que dará a la información, ya que esto determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo. Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados. Otras técnicas de análisis de puestos como el cuestionario de análisis de posición no proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones. Por

tanto su primer paso es determinar el uso de información del análisis de puestos. Entonces podrá decidir cómo reunir información.

Paso 2. Es necesario revisar información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuales su lugar en la organización. En el organigrama de identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, de demostrar quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que en la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado. En este caso, por ejemplo, se espera que el empleado de control de inventario, recibe inventario de los proveedores, tome las solicitudes de inventario de los dos gerentes de planta y proporcione en lo que le solicitan a estos gerentes, así como la información del estado de los inventarios actuales.

Paso 3. Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto por ejemplo las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

Paso 4. Reúna información del puesto de forma directa para obtener los datos sobre las actividades que involucra, las conducta requería de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis de puestos.

Paso 5. Revisar la información con los participantes. Ésta información debe ser verificada con el trabajador y un superior inmediato. Con el propósito de determinar si la información es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos. Este paso de revisión puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron y darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6. Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la oposición. La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

2.5. Evaluación del desempeño

Es el procedimiento por el cual se valen las organizaciones para determinar el rendimiento de sus empleados. Este procedimiento puede resultar una tarea que demande de mucho tiempo, debido a que la mayoría de las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados por lo menos una vez al año. Y los resultados de dicha evaluación puede ser benéficos tanto para los empleados como para las organizaciones, en la toma de decisiones administrativas, el desarrollo del personal y la determinación de la efectividad de las prácticas o procedimientos organizacionales. (Spector, 2002)

Para poder evaluar objetivamente, lo primero que se debe hacer es establecer los criterios sobre los cuales se realizará ésta, es decir, establecer un análisis claro del puesto que incluya las expectativas que se tienen del trabajador (responsabilidades, facultades, consecuencias, etc.) tomando en cuenta las habilidades mentales, físicas y actitudes requeridas. Una vez que se ha descrito el puesto, se realiza una cuidadosa evaluación de cada actividad y registrar posteriormente los detalles del trabajo para que puedan ser evaluados.

Escobar (2004), nos menciona los objetivos principales de la evaluación centrándose en la compensación más justa por el trabajo efectuado, aunque también tiene otras ventajas:

- Explicar a los empleados por qué un trabajo es mejor remunerado que otro.
- Explica a los empleados los cambios en la remuneración debida a un cambio en los métodos.
- Proporciona una base para la asignación de personal con habilidades específicas para ciertos puestos.

- Ayuda a determinar criterios para un puesto cuando se empleará personal nuevo o se harán promociones.
- Como base para detectar zonas de oportunidad para la mejora de métodos.
- Como ayuda en el entrenamiento de personal para supervisión.

A continuación se describen los métodos más utilizados para la evaluación.

Método de clasificación.

Consiste en una serie de definiciones establecidas para diferenciar puestos según grupos de salarios. Una vez definidos los niveles de grados se estudia cada puesto y se asigna al nivel apropiado tomando en consideración la complejidad de deberes y responsabilidades

Método de jerarquización.

Distribuye los puestos por orden de importancia o según su valor relativo. Es fácil de implantar con la desventaja de que es menos objetivo que los demás métodos, así que se necesita un conocimiento profundo de todos los trabajos.

Es importante que el trabajador sepa que el plan de evaluación es equitativo y justo, por lo que también es importante supervisarlos y actualizarlos si los puestos cambian. A partir de encuestas acerca de los planes de evaluación se han encontrado puntos que deben cuidarse al implantar este tipo de políticas. Aunque una parte importante del éxito depende de la aceptación de los empleados, en muchos casos el empleado conoce poco o no conoce los fundamentos del plan. Mediante un plan de evaluación bien estructurado se mejoran las relaciones con el personal, debido a que cada quién recibirá una remuneración justa y equitativa por su trabajo.

2.6. Coaching

Es un proceso interactivo de aprendizaje a la medida, que ayuda a las personas y a las organizaciones a desarrollarse más rápidamente, además de producir resultados más satisfactorios. El proceso de coaching se da en sesiones preestablecidas entre el coach y el cliente, mismas que se tienen por lo general semanalmente y son cara a cara ó telefónicas, con tareas o ejercicios específicos por realizar entre sesión y sesión. Estas sesiones pueden estar suplementadas con contacto telefónico y por correo electrónico. El término Coaching no es fácil de traducir. Algunos, teniendo en cuenta su empleo en el contexto deportivo, lo traducen como entrenamiento. De aquí resulta que Coach es Entrenador (González, 2004)

Historia del Coaching

Es seguro que el Coaching tiene su origen en algún punto de la historia, pero no se sabe a ciencia cierta. Sin embargo, trasladándonos al siglo veinte, entre la década 1950 y 1960, se dio cita un hecho que nos sirve como referencia para saber como se ha formado y evolucionado el método del Coaching. Durante esas décadas se desarrollaron unos programas de educación para adultos realizados en la ciudad de New York, los cuales se basaban en algunos principios de aprendizaje. Estos principios establecen que el auto concepto de los adultos tiende hacia la orientación personal en lugar de la dependencia de otros. Además, afirman que el aprendizaje de los adultos está motivado por la necesidad de afrontar las situaciones de la vida real de una forma más eficaz. Estos programas educativos sirvieron de base para el desarrollo de la técnica denominada Coaching. (Pérez, García, Garrido y Rubio, 2004)

En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió

durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches. (Evies, Hernández y Martínez, 2004)

La práctica y la demanda del coaching se ha incrementado notablemente en los últimos años, sobre todo en los EUA, donde nació esta nueva profesión hacia finales de los años ochentas, en su inicio para ayudar a los mas altos ejecutivos en empresas medianas y grandes a formular escenarios futuros dadas las complejidades y velocidad de cambio en el entorno. Como resultado del alto valor que se encontró en esta interacción, se fue expandiendo el uso de coaches en la empresa y el coaching salió también de las empresas para ofrecerse a personas fuera de éstas. Actualmente el coaching se encuentra dentro de las diez profesiones en mayor crecimiento y estudios recientes muestran que entre un 25 y 40% de las empresas más grandes de los EUA trabajan con coaches internos y/o externos. En México la historia de la práctica del coaching es más reciente, y no contamos aún con datos acerca de la frecuencia de su utilización en nuestro país. (Pérez, García, Garrido y Rubio, 2004)

El coach como tal, es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. Y está orientado hacia la acción, promueve una visión de largo plazo aunada a una serie de planes a corto plazo. Cada intervención es diseñada de acuerdo a las necesidades, prioridades y circunstancias particulares de la persona y de su empresa, y se lleva a cabo dentro del marco de la cultura de su empresa. Al valerse de coaching, la empresa está protegiendo y maximizando el potencial de su activo más importante, su gente. A la vez contribuye a lograr una mayor eficiencia y calidad organizacional. (Marshall, Laurence y Alyssa, 2001)

Al igual que en los deportes, las personas que alcanzan resultados sobresalientes usualmente cuentan con el apoyo de un coach personal. En la empresa, desempeños individuales excepcionales se suman en logros organizacionales excepcionales. Así mismo, logros y habilidades mediocres llevan a resultados mediocres para la empresa. Aprovechar el recurso del coaching para el desarrollo de los ejecutivos contribuye a hacer la diferencia a favor de la empresa, cabe mencionar en este momento las características del coaching. (Gautier y Vervisch, 2001)

Concreta: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que esta haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se esta discutiendo.

Interactivo: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

Responsabilidad Compartida: Tanto el coach como el empleado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo mas útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

Forma Especifica: Esta forma esta determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación esta claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplia la información, para luego focalizarla



Capítulo 3

Reseña de la Empresa de Seguros

3.1 Antecedentes de la Empresa

(Definiciones y Conceptos)

Es importante definir que es una empresa. Mejía (1997), refiere a ésta como una organización económica donde se combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

Y cuenta con una o más de las siguientes características:

- a) Fin económico: Busca crear bienes y servicios para la sociedad. Buscando maximizar las ganancias.
- b) Fin Mercantil: Busca producir para el mercado.
- c) Tiene cierta responsabilidad con la sociedad el cual está motivado por las utilidades.
- d). Asume riesgo: Está sujeta a los factores que determinan comportamiento y estado de la empresa.

Otra clasificación de empresas es la que propone Garza (1999), esta se divide en cuatro grandes rubros basándose principalmente por el tipo de control:

- a) Empresa privada: Organizada y controlada por propietarios particulares cuya finalidad es lucrativa y mercantil.
- b) Empresa pública: Controlada por el Estado u otra corporación de derecho público cuya finalidad es el bien público.
- c) Empresa mixta: Intervienen el Estado y particulares.
- d) Otras formas de empresa:

Empresas de propiedad social: Cuyos propietarios son los trabajadores de las mismas el fondo de éstas van al fondo nacional de propiedad social, reciben apoyo de la corporación financiera de desarrollo.

Y Cooperativas: Formada por aportaciones de los socios cooperativistas, su función es similar al de las Sociedades Anónimas.

La clasificación por el tamaño de las empresas en México esta establecida por la Secretaría de Economía, con base en las ventas anuales y el número de empleados. Estos tipos son las micro, pequeña, mediana y grande empresas, su definición formal, de acuerdo a la publicación del Diario Oficial de 18 de mayo de 1990, toma como base dos parámetros para definirla: el volumen anual de ventas, calculado en salarios mínimos generales de la zona A, y el personal total ocupado. (Argüelles y Martín, 1997)

Se define como Microempresa: aquella que ocupa hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales no es mayor al equivalente de 110 veces el salario mínimo anual.

Como pequeña empresa, la que ocupa entre 16 y 100 personas y sus ventas no son mayores al equivalente de 1115 veces el salario mínimo.

Y por último la mediana empresa, aquella que ocupa entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas no es mayor al equivalente de 2010 veces el salario mínimo. (Corona, 1997)

De acuerdo a la Secretaría de Economía (antes SECOFI), la función o giro de una empresa se puede clasificar en 3 grupos, que son las empresas de Giro Industrial, las de Giro Comercial y las de Servicios. Algunos autores toman en cuenta una cuarta categoría: las empresas de Giro Agrícola. (Argüelles y Martín, 1997)

1. Empresas de Giro Industrial: Son las que realizan actividades de transformación y reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos. Por ejemplo; Textil, Eléctrica, Cinematográfica, Hulera, Azucarera, Minera, Metalúrgica, Siderúrgica, etc.
2. Empresas de Giro Comercial: Compra bienes o mercancías para la venta posterior. Es decir que sólo realizan procesos de intercambio, son

establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de distribución o la disponibilidad:

Las empresas comerciales pueden ser mayoristas, minoristas o comisionistas:

Las mayoristas se dedican a la compra o venta de productos a gran escala, comúnmente a distribuidores minoristas.

Las minoristas venden productos en una escala mucho menor, ya sea directamente a consumidores, o a otras empresas minoristas o comisionistas.

Las comisionistas, como su nombre lo dice, se encargan de vender productos, recibiendo una comisión, la cual puede depender del precio previamente fijado por el proveedor, o por el precio final dado por el comisionista.

3. Empresas de Servicios: Comercializan servicios profesionales o de cualquier tipo. Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría. Estos a su vez se pueden subdividir en sectores, como el Sector Educación, Sector Turismo, Sector Bancario, Financieras, Seguros, etc.

Los servicios tienen tres características: Intangibles (No se pueden tocar). Heterogéneos (Varían porque se llevan a cabo por persona). Caducan (Se tienen que usar cuando están disponibles)

4. Empresas de Giro Agrícola: Son las dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o de selvicultura (Cultivo de los bosques o montes), todas ellas actividades primarias. (Odum, 1995)

Para entender que es una empresa de seguros debemos primeramente definir ¿Qué es un seguro?; “Un seguro es un ‘contrato’ (póliza) por el cual una persona paga a una empresa, una cantidad de dinero o ‘prima’ a cambio de recibir una compensación o indemnización en caso de que ocurra cualquiera de los eventos o ‘riesgos’ concertados”. (Manual de inducción GNP, 2004)

Grupo Nacional Provincial (GNP), es una empresa privada que se considera 100% mexicana por la nacionalidad de sus inversionistas, capital y personal ejecutivo. Y con un giro establecido como de servicios. Cuenta actualmente con más de 100 años de experiencia, dedicada a satisfacer las necesidades de protección, previsión financiera y servicios de salud de la sociedad mexicana.

3.1.1. Reseña Histórica de la empresa de seguros

La Nacional, Cía. de Seguros sobre la Vida, S.A., se funda en 1901 por William B. Woodrow y Luis E. Neergaard. Y por separado 1936, nace “Seguros la Provincial, S.A.” especializada en seguros de bienes. Parte de sus accionistas fundadores también lo eran de “La Nacional”.

Para 1969, Se unen La Nacional y La Provincial adoptando el nombre comercial de “Grupo Nacional Provincial”. Y en 1972 se adquieren las acciones de Grupo Nacional Provincial por uno de los conglomerados empresariales más importantes de nuestro país: Grupo BAL.

En la década de los 90’s GNP, ampliando los servicios y los productos de Gastos Médicos. Adquiere la empresa de “Médica Móvil, S.A.”, funda “Profuturo GNP, S.A. de C. V. Afore” especializada en la Administración de Fondos de Retiro; y “Aseguradora Porvenir GNP, S.A. de C. V.” especializada en la operación de

rentas vitalicias para pensionados del IMSS. Y funda “Médica Integral GNP, S.A. De C. V.”, la cual ofrece al mercado mexicano innovadores planes de servicios de salud.

3.1.2. Misión, Visión y Valores

Misión:

Satisfacer las necesidades de protección, previsión financiera y servicios de salud de la sociedad mexicana.

Visión:

Ser la institución más rentable y eficiente del país en seguros, pensiones y servicios de salud; para ello, seremos siempre una compañía EXCELENTE, que ayude a realizar los sueños de sus asegurados, accionistas y colaboradores y que contribuya positivamente al desarrollo de México.

Valores:

Integridad: en la honestidad; en la congruencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace; en el respeto a las empresas y a las personas; en el compromiso con su entorno.

Lealtad:

Cumpliendo los compromisos con los accionistas; ofreciendo un valor superior en productos y servicios a los clientes; buscando la realización profesional de sus colaboradores y en el sentido de pertenencia a un grupo que comparte los mismos valores.

3.1.3. Filosofía

Con el propósito de tener mas claro el concepto de las compañías excelentes se describen los siguientes puntos a los cuales se debe enfocar:

- Se orientan al mercado.
- Tienen una visión clara de las prioridades y se concentran en lo verdaderamente importante.
- Cada quien juega en su posición y confía en el resto del equipo.
- Su forma de trabajar (análisis, reportes, juntas) se basa en el respeto entre las personas y es sencilla, clara, concisa y práctica.
- Sus resultados se derivan del entusiasmo y compromiso de su gente.
- Se viven plenamente los valores de honestidad y lealtad, las cuales son vías de dos direcciones.
- Contribuyen a la realización personal y a la felicidad de su gente

3.1.4. Objetivo Rector.

Rentabilidad:

- Una ejecución más ágil, anticipando efectivamente las necesidades de los mercados, capturando las mejores oportunidades y reaccionando ante los movimientos de los competidores.

Eficiencia Operativa:

- La conservación de las ventajas de escala en procesos operativos, servicios de apoyo y áreas administrativas.
- La consolidación de empresas de producto (y todas sus áreas) en dos Direcciones Divisionales (LP y LC) permitirá lograr eficiencias estructurales a capturar en el corto plazo.

Orientación a Mercados

- Facilita el enfoque a segmento de mercado, y promueve la estrategia, operación y servicio diferenciados por segmento.
- Esta orientación es compatible con la tendencia de grandes empresas en el sector financiero a nivel mundial.
- Este enfoque deberá redundar en beneficios concretos en cuanto a atracción y conservación de clientes.

3.1.5. Servicios que Presta

GNP cuenta en todos los ramos con diversas opciones de productos y servicios para brindar protección integral a sus asegurados:

- Seguro de Gastos Médicos y Accidentes: Accidentes Personales, Gastos Médicos, Respaldo Hospitalario, Mayo Clinic.
- Seguro de Automóviles: Personales, Comerciales, Financiados, Fronterizos, Turistas.
- Seguro de Daños: Casa Habitación, Empresarial, Transporte Carga, Transporte Casco, Servicio Ingeniería.
- Seguro de Vida: Protección, Protección y Ahorro, Educación, Retiro, Administración Suma Asegurada.

3.1.6. Estructura Organizacional

La estructura organizacional que soporta los procesos operativos y administrativos cuenta con una plantilla de 3,488 empleados. Organizadas como se muestra en el organigrama de la figura 9.

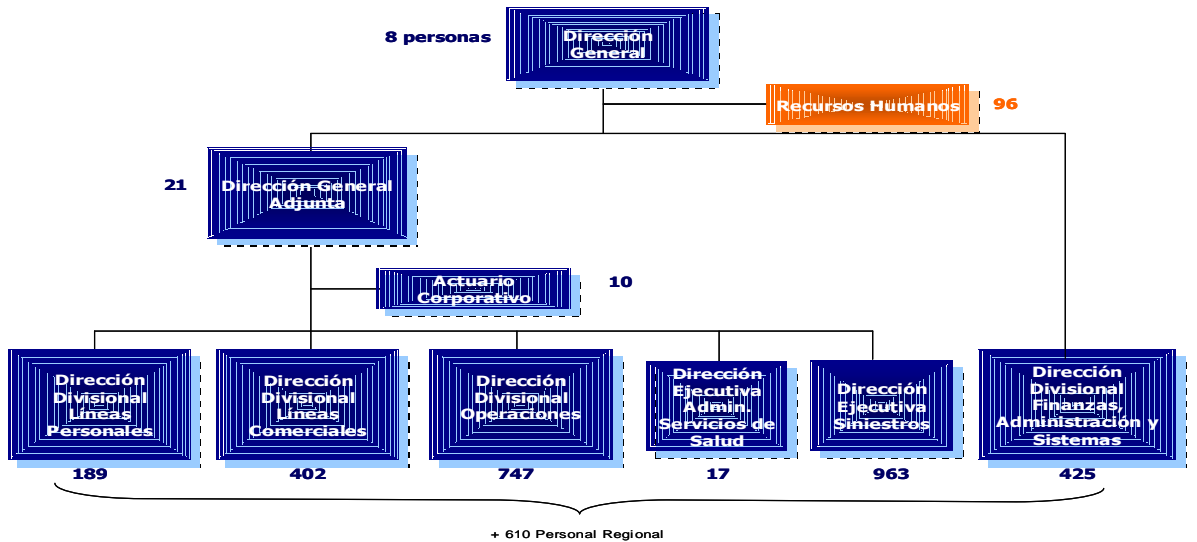


Figura 9, muestra el Organigrama con el número de personas con las que cuenta cada División, cabe mencionar que sólo es el personal de soporte administrativo directo a junio 2005.

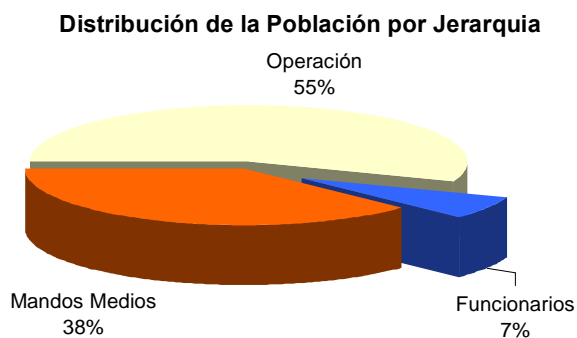


Figura 10, nos muestra gráfico de la distribución del personal en porcentaje de acuerdo a su nivel jerárquico, clasificado estos en tres niveles, Funcionarios, Mandos Medios y el personal de Operación.

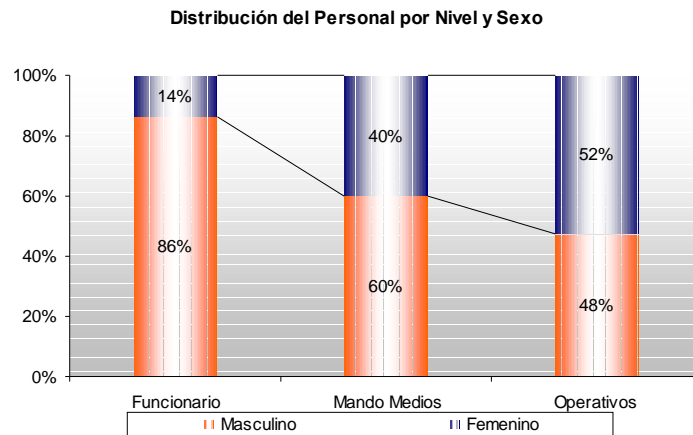


Figura 11, nos muestra el gráfico de la distribución del personal que labora en la empresa de acuerdo a su nivel jerárquico y el sexo. En donde el género masculino domina considerablemente para el nivel de funcionarios y guarda una proporción en los niveles de operación.

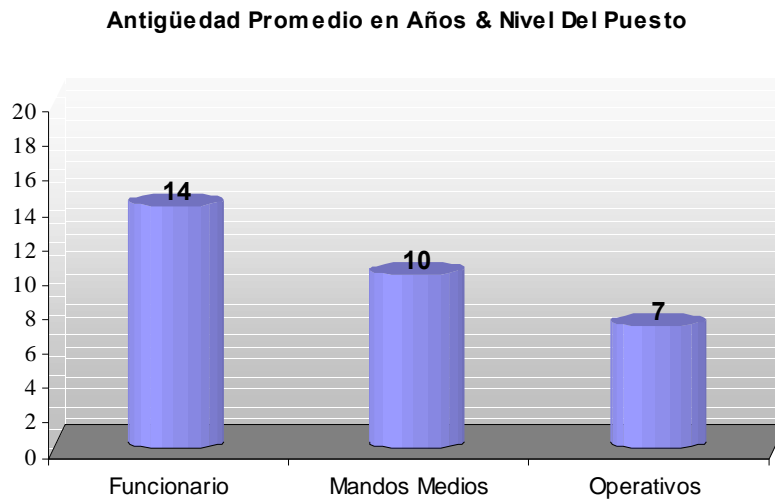


Figura 12, nos muestra el gráfico del promedio en años de antigüedad del personal, tomando como base nuevamente el nivel jerárquico. Se debe notar que el nivel de funcionarios ocupa la antigüedad más alta.

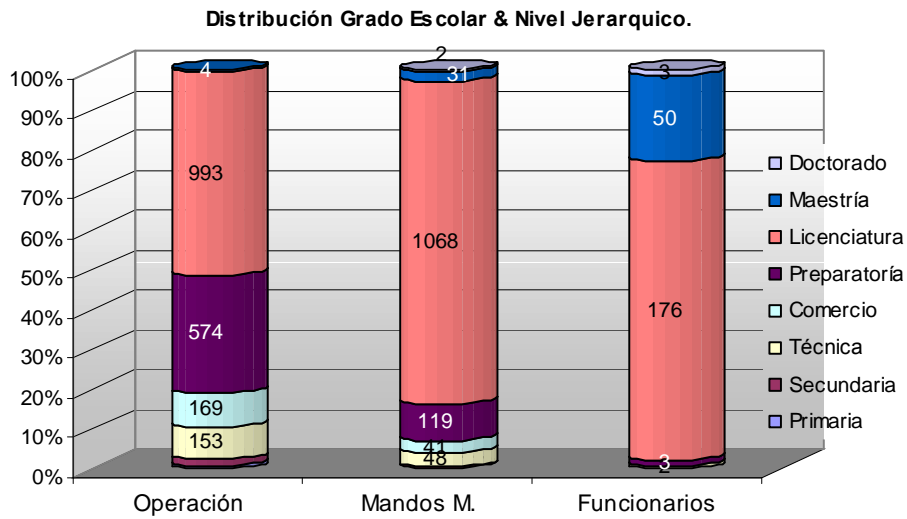


Figura 13, nos muestra el gráfico del total de la población el nivel de preparación escolar por cada nivel de la compañía, debe notarse que a mayor nivel de jerarquía se demanda un nivel mayor de escolaridad.

Cabe mencionar que el departamento de Recursos Humanos ha ido ganando terreno estructuralmente dentro de la organización ya que hasta hace un poco más de una década esta área estaba considerada como de nivel Dirección de área como se muestra a continuación.

3.1.7. Antecedentes de las actividades del Psicólogo

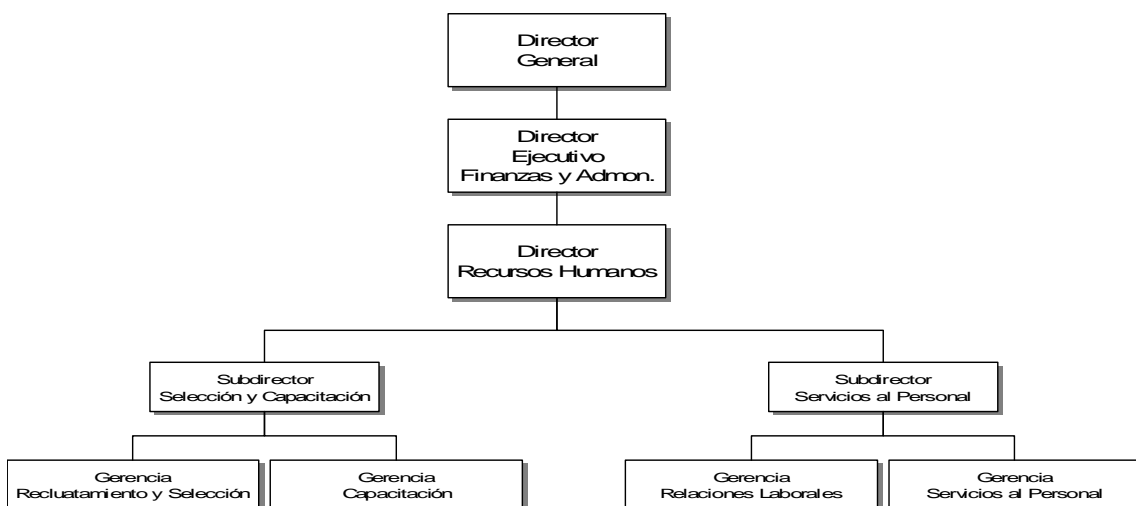


Figura 14. Organigrama Estructural 1990

En la década de los 90's. La Dirección de Recursos Humanos se propone, contribuir con la transformación del elemento más importante de la Institución, el elemento humano. El objetivo es lograr los estándares de desempeño establecidos. Por lo cual los procesos administrativos del área necesariamente tuvieron una transformación, buscando crear áreas dedicadas al factor humano. Lo antes mencionado permite presentar una nueva estructura. Buscando identificar, desarrollar y retener el talento de nivel ejecutivo, y al término de un tiempo considerado de 2 o más años se bajaría un nivel más, el de Gerencia media. La estructura quedo como se muestra a continuación:

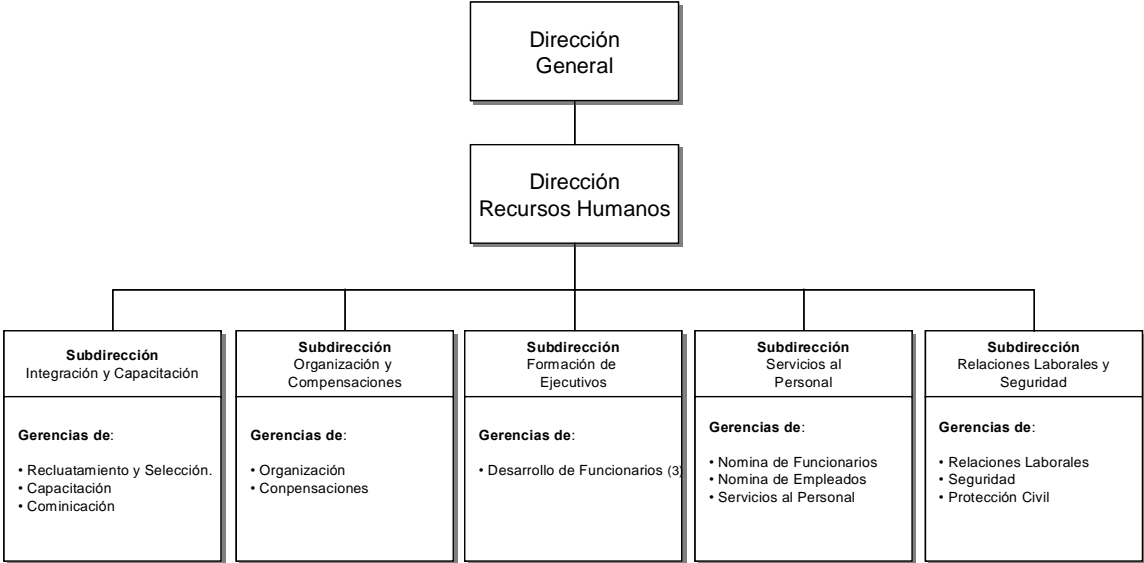


Figura 15, Organigrama Estructural Actual

En este punto debemos hacer un alto para mencionar la actividades del psicólogo en está institución y comenzaremos con la misión de la Subdirección de Integración y Capacitación: “Proveer a la organización de talento humano acorde a las necesidades del negocio, promoviendo su integración, formación y permanencia, brindando un servicio de calidad que apoye al logro de metas y estrategias del negocio. Garantizar la implantación del cambio cultural en el nuevo GNP con el reconocimiento y la administración del capital intelectual como ventaja competitiva.”

- En la Gerencia de Reclutamiento y Selección de Personal: Identificar a los mejores candidatos que cubran con el perfil del puesto solicitado, a demás de contar con convenios de intercambio con empresas del mismo ramo, Escuelas de alto nivel y empresas dedicadas al reclutamiento específico. Definir y aplicar baterías de evaluación, Entrevistas de pre-selección, entrevistas profundas y la generación de reportes correspondiente.
- En Gerencia de Capacitación: Desarrollar e implantar los planes de capacitación anuales de la fuerza productora, administrativa y staff. A través de las pirámides de capacitación. Y Diseñar estrategias de capacitación y desarrollo para los empleados con base en las necesidades detectadas y alineadas al logro de objetivos institucionales.

La Misión de la Subdirección de Formación de Funcionarios es: “Asegurar que a Institución cuente con el talento y potencial en sus funcionarios para cumplir con su misión, sus estrategias de negocio y sus objetivos de operación, logrando satisfacer de manera sobresaliente las necesidades de sus clientes.”

- En la Gerencia de Desarrollo de Funcionarios: Contribuir al logro de resultados de negocio, implementando programas de desarrollo de capital humano para los funcionarios. Administrar los módulos de Plan de carrera, Planes de Sucesión y Human Side en People Soft para el área de Desarrollo de funcionarios y la implantación de nuevas tecnologías que nos faciliten las actividades del día a día. A demás del analizar y elaborar la perfilación de Puesto – persona a nivel funcionarios.



Capítulo 4

Desarrollo del Proyecto para la Identificación, Desarrollo y Retención del Talento Ejecutivo en una Empresa de Seguros

4.1. Antecedentes del Proyecto

Partiendo de la creencia en el desarrollo de los colaboradores la empresa ha dedicado esfuerzos a la capacitación y desarrollo de los mismos a todos niveles de la organización. Por lo que la gran mayoría de los directivos, siempre han sido gente con una larga trayectoria dentro de la empresa, que se ha ido formando y desarrollando internamente. A través de crecer día con día y de participar en diferentes programas como los diplomados de calidad, salud, contraloría, y otros cursos y seminarios.

En 1997 se decidió realizar esfuerzos más formales para el desarrollo de los funcionarios, haciendo una evaluación en un esquema de 360°, encontrando tres áreas de oportunidad a nivel grupal. Para 1998, se implementó un esquema global considerando los temas de liderazgo, comunicación y desarrollo de personal, en el que participaron 163 funcionarios.

Con el antecedente planteado en éstos dos últimos rubros, se empataron dos necesidades: la de desarrollar una estrategia que permita retener, desarrollar y atraer talento y la de contar con una herramienta que nos permita medir las capacidades y habilidades del recurso humano, pudiendo ligar esto a los resultados de negocio. Estos esfuerzos, sin embargo se realizaron con herramientas diferentes siendo inconsistentes los resultados para medir con claridad y objetividad los avances alcanzados.

El objetivo final era el de implantar un tablero de control (Balanced Score Card). Con el propósito de plasmar, comunicar y dar seguimiento a los planes, objetivos y estrategias de las diferentes áreas de la empresa y su contribución a los resultados de negocio de la misma. Y a través de esta herramienta definir una serie de objetivos estratégicos ligados entre sí a través de una relación causa-efecto y que desarrolla cuatro perspectivas fundamentales del negocio: la económica, la de clientes, la de procesos y la de capacidades o aprendizaje. Para

dar seguimiento a estos objetivos se definen indicadores financieros y no financieros así como proyectos estratégicos que apoyen el desempeño esperado.

Es así como se evalúa la contribución de los funcionarios a la rentabilidad y posicionamiento de la empresa, con mediciones objetivas que determinan su compensación variable, parte significativa de su ingreso total.

De igual manera al ir desarrollando las estrategias se estableció como una ecuación determinante, que a mayor conocimiento del puesto por el actual ocupante, mayor efectividad alcanzará en el desempeño del mismo.

Conocimiento del puesto no sólo en cuanto a las funciones y actividades que lo integran, sino también en cuanto a las demandas y exigencias del mismo en términos de las habilidades, estilo de comportamiento, intereses y valores, procesos pensantes, y algunos aspectos clave del manejo de su inteligencia emocional, requeridos para su más eficiente operatividad.

Esta forma de ver el puesto integralmente, trae consigo beneficios adicionales ya que nos permitirá contar con un perfil más completo para seleccionar futuros ocupantes para esa posición, quienes además contarán con guías más precisas para, poderse desempeñar con una orientación de enfoque y prioridades que guíen su actuación en su nueva posición.

Para poder tener elementos confiables de medición que permitieran determinar objetivamente avances tanto en el grupo muestra como en cada uno de sus integrantes en lo individual, se tomó la decisión estratégica de que las herramientas a utilizar no cambiarían durante todo el proceso. Lograr consistencia se constituyó, por lo tanto, en una condición básica del estudio, apartándose así de actuar por aspectos de moda o novedades que son, desafortunadamente,

prácticas comúnmente empleadas en áreas de Recursos Humanos y que restan credibilidad e impiden comparaciones sistemáticas y congruentes.

Las herramientas por tanto, deberían ser confiables, validadas en nuestro medio, con seriedad conceptual y solidez teórica y además susceptibles de ser aplicadas a otros niveles organizacionales, propiciando así que se conviertan en parte del lenguaje y cultura de la organización. Esto permite a su vez tener información común y sistematizada para facilitar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, promociones y cambios del personal.

a) Metodología

Herramientas: Se seleccionaron para esto las siguientes:

1. Sistema Human Side (Anexo A). Con más de una década de ser aplicado en México y utilizado con diferentes niveles de éxito por compañías de desatada importancia en nuestro país. El sistema Human Side fue aplicado en forma integral, analizando tanto el área de competencias que incluye definir y perfilar el puesto en términos de conocimientos, experiencia y logros y habilidades requeridas. Asimismo, se analizaron y perfilaron los puestos en términos del estilo gerencial requerido, los intereses y valores demandados y el proceso pensante preferido por el puesto. De la misma forma se enfoca a las personas obteniendo información a través de cuestionarios en los que la persona misma se describe. Esto nos permite obtener su perfil en los mismos términos de la definición y perfil del puesto. Este Sistema nos da la posibilidad, dada su metodología, de medir el porcentaje de adecuación del ocupante con relación a los requerimientos y demandas de su puesto actual, así como con otros puestos a los que pudiera ser considerado en el futuro. Es importante señalar que del análisis cuidadoso y sistemático de la información obtenida de esta herramienta se detectan sus áreas de oportunidad sobre las que se hacen recomendaciones para su desarrollo.

2. Wonderlic Personnel Test (WPT). Ha sido utilizada en la industria por más de 60 años (publicada por primera vez en 1937) y acumulado una extensa lista de referencias de publicación. Mide la habilidad cognitiva general o inteligencia general "factor g" (aptitud para aprender, entender instrucciones y resolver problemas). Consta de 50 preguntas y su duración es de 12 minutos. Los resultados obtenidos, están estrechamente vinculados con otras pruebas mucho más largas como WAIS, la escala de aptitud G (GATB) y la escala de pruebas de aptitud vocacional de los servicios armados de EUA.

b) Método:

Participativo con una población de 167 funcionarios.

c) Procedimiento:

ETAPA I. Ejercicio 1999

Acciones tomadas

En 1999 se inició la práctica de evaluar el potencial de todos los funcionarios de la empresa, a través de la herramienta Human Side y se correlacionó con el perfil del puesto ocupado, obtenido usando la misma herramienta, dando como resultado el factor de "Adecuación puesto/ persona".

La correlación de ésta información dio como resultado un reporte integral (anexo b), con el siguiente contenido:

1. Análisis de Posición;
2. Competencias del Puesto;
3. Compatibilidad del Puesto;
4. Perfil Human Side de la Persona;
5. Inteligencia Emocional de la Persona;

6. Adecuación Puesto – Persona;
7. Principales Fuerzas;
8. Principales Áreas de Oportunidad;
9. Recomendaciones Human Side; y
10. Trayectoria.

A diferencia de otras empresas con procesos y prácticas cerradas, la Institución decidió como algo fundamental que se llevaran a cabo sesiones individuales de retroalimentación en presencia de un consultor experto en Human Side y un asesor de Recursos Humanos. Dicha sesión consistió en explicar detalladamente los resultados del reporte integral, validar la información con el ocupante del puesto y generar compromisos de desarrollo a través de un Plan personalizado de formación. Aquí se alcanzan también otros importantes beneficios para el funcionario como son un mayor conocimiento del puesto y sus demandas específicas, así como un más profundo autoconocimiento que fundamenta sus esfuerzos de cambio y mejoría resultantes en su mejor desempeño.

De forma inmediata, se realizaron sesiones con cada director de área para presentar un resumen ejecutivo sobre los resultados individuales y tendencias grupales de sus colaboradores directos, dando en cada caso recomendaciones que les permitieran apoyar, a cada uno de ellos, para lograr mejoras substanciales en sus áreas de oportunidad y puntualizando, como parámetros, una serie de conductas a evaluar que den pautas de observación de los progresos alcanzados.

Acciones de desarrollo

Se conformó un gabinete académico por expertos de la empresa, el ITAM y consultores independientes. El objetivo de dicho gabinete fue determinar las acciones de desarrollo con base en el análisis de necesidades individuales obtenidas a través de las herramientas elegidas. Para lograrlo se diseñó un “Plan

de formación individual” enfocado en el desarrollo de un área de oportunidad prioritaria para el puesto. Para desarrollar esa competencia se definieron las siguientes herramientas de apoyo:

1. Actividades académicas. (Diplomado)
2. Lecturas dirigidas.
3. Conductas y prácticas relacionadas con el área de oportunidad prioritaria.

1. Diplomado.

Se realizó un análisis de las competencias con mayor impacto e incidencia en los programas de desarrollo del grupo de funcionarios, el resultado obtenido fue una lista de 10 competencias:

Liderazgo;
Relaciones interpersonales;
Liderazgo interno
Desarrollo de personal;
Administración del tiempo;
Manejo del estrés;
Análisis y solución de problemas;
Administración de proyectos;
Visión estratégica; e
Inteligencia emocional

Se diseñó un diplomado orientado a contribuir al desarrollo de dichas competencias. La estructura del diplomado se dividió en un tronco común y dos ramas de especialización. (Dirección Estratégica y Desarrollo Humano) La población fue asignada al área de especialización que apoyara el desarrollo de su área de oportunidad.

Temario:

Tronco Común.- Liderazgo Interno, Liderazgo y Desarrollo de Personal, Habilidades de Visión y Dirección Estratégica.

Rama de Dirección Estratégica.- Visión y Dirección Estratégica, Balanced Score Card, Fundamentos de la Dirección de Proyectos.

Rama de Desarrollo Humano.- Relaciones Interpersonales Efectivas, Formación y Conducción de Equipos de Trabajo, Innovación.

La duración fue de 160 horas, divididas en 6 módulos.

2. Lecturas.

Se creó un catálogo bibliográfico como soporte para las lecturas sugeridas en el plan de desarrollo. Se cuenta con más de 150 títulos clasificados por competencia a desarrollar.

3. Conductas y prácticas relacionadas con el área de oportunidad prioritaria.

Se definió un catálogo con conductas, prácticas y guías de supervisión por competencia a desarrollar; así como otras herramientas de apoyo como películas sugeridas, cursos, acciones de auto-ayuda y similares.

ETAPA II. Ejercicio 2001

Acciones tomadas

En el 2001 se evalúa el potencial de todos los funcionarios de la empresa, a través de la herramienta Human Side y se correlacionó con el perfil del puesto ocupado, obtenido usando la misma herramienta, dando como resultado el factor de "Adecuación puesto/ persona."

La correlación de ésta información dio como resultado un nuevo reporte integral (anexo c), con el siguiente contenido:

I. Análisis y Perfilamiento del Puesto

- A. Análisis de Posición
- B. Perfil del Puesto

II. Características Predominantes del Funcionario

- A. Estilo Directivo
- B. Perfil de la Persona - Comparativo 1999 vs. 2001
- C. Resultados del Funcionario

III. Análisis de Adecuación Puesto - Persona 2001

- A. Competencias
- B. Estilo Directivo

IV. Plan de Formación 2002

- Principales Fuerzas y Áreas de Oportunidad
- Plan de Formación

Al igual que en la aplicación de 1999 la Institución decidió como algo fundamental que se llevaran a cabo sesiones individuales de retroalimentación en presencia de un consultor experto en Human Side y un asesor de Recursos Humanos. Dicha sesión consistió en explicar detalladamente los resultados del reporte integral, validar la información con el ocupante del puesto y generar compromisos de desarrollo a través de un Plan personalizado de formación. Aquí se alcanzan también otros importantes beneficios para el funcionario como son un mayor conocimiento del puesto y sus demandas específicas, así como un profundo autoconocimiento que fundamenta sus esfuerzos de cambio y mejoría resultantes en su mejor desempeño.

De forma inmediata, se realizaron sesiones con cada director de área para presentar un resumen ejecutivo sobre los resultados individuales y tendencias grupales de sus colaboradores directos, dando en cada caso recomendaciones que les permitieran apoyar, a cada uno de ellos, para lograr mejoras substanciales en sus áreas de oportunidad y puntualizando, como parámetros, una serie de conductas a evaluar que den pautas de observación de los progresos alcanzados.

Coaching

Después del esfuerzo académico realizado en el Diplomado y dada la fuerte demanda de trabajo que se tenía contemplada por los efectos del cambio operativo y tecnológico se tomó la decisión de desarrollar las competencias en nuestros funcionarios vía un programa de coaching con el propósito de: garantizar que los funcionarios de GNP cuenten con las competencias clave requeridas, que aseguren su óptimo desempeño laboral, coadyuvando a lograr la rentabilidad del negocio.

Para la realización del proyecto se seleccionó un grupo de coaches tanto internos como externos con experiencia en procesos de desarrollo y se llevo a cabo un proceso de certificación bajo el Modelo de Coaching de Alto Impacto el cual unificó la metodología en el manejo de las sesiones, además de proveer las herramientas de seguimiento y medición.

El rol del Coach quedó establecido como:

- Clarifica, junto con el cliente, la relación e impacto que el desarrollo de sus áreas de oportunidad tienen en el negocio.
- No transfiere experiencia a su cliente, su actuación se limita a hacer que el cliente acceda a sus propios recursos, partiendo de la premisa de que el cliente ya tiene la respuesta más apropiada para su caso y no es necesario que se la dé el coach.

- Centra la responsabilidad de las decisiones que toman los clientes, en ellos mismos.
- Es promotor de la acción.
- Facilita el feedback descriptivo.

Las sesiones de trabajo se establecieron con los siguientes criterios; Duración: 1 hora 30 min. Lugar: Cerrado, con privacidad. Asistentes: Coach y cliente. Método: Conversación, ya sea cara a cara, por teléfono, e-mail o videoconferencia. Material: Reporte Human Side, Plan de formación 2001 y cualquier otro que apoye el proceso.

Los beneficios que esperamos obtener del coaching son; Apoyar a los funcionarios en el proceso de transición, válvula de escape. Contribuye en la elaboración de planes de sucesión. Promover una actitud positiva de manejo del cambio y tolerancia a la ambigüedad. Fortalecer las habilidades que se requieren para el desempeño de sus funciones. Invertir adecuadamente en el capital intelectual. Reforzar enfoque de rentabilidad-productividad. Evitar fuga de talento de la organización.

Conductas Organizacionales

Se determinó además la inclusión de 4 conductas de aplicación organizacional en todos los planes de formación, producto de resultados de un Diagnostico de Comunicación Organizacional, y de la Encuesta de Satisfacción (ISP) ambas aplicados en el año 2000 así como de las experiencias y prácticas que se realizaron durante el Diplomado de Desarrollo de Habilidades de Dirección en el ITAM.

Las conductas que se decidieron medir y que aplican para todos los funcionarios son:

1. Saber escuchar atenta y activamente a las personas hasta el final y garantiza la comprensión a través de preguntas.
2. Es congruente entre lo que dice y hace, apegándose a los valores de GNP.
3. Promueve el diálogo abierto y franco, respetando los estilos sin personalizar las diferencias y haciendo énfasis en la orientación a resultados.
4. Enfoca su estilo de negociación en favor de la rentabilidad de la organización y no por el beneficio personal o por buscar estatus.

De esta manera estamos incidiendo en el cambio de cultura dirigido hacia objetivos específicos, dado que este desarrollo de estas habilidades tiene un efecto hacia toda la organización.

Planes de carrera y sucesión

El contar con una metodología estándar durante los últimos 4 años en lo relativo a información de cada uno de los funcionarios y gerentes de la organización así como de los puestos que ocupan implica una poderosa infraestructura de conocimiento del capital intelectual, lo cual permitió tomar decisiones acertadas de los movimientos y promociones.

4.2. Resultados

Del Comparativo 1999 / 2001.

En **1999** fueron evaluadas 167 personas, de las cuales el 88% (167) son hombres y el 12 % (20) son mujeres; con un promedio de edad 43 años y 15 años de antigüedad en la organización. Con respecto al nivel de estudios, tenemos que el 1% (1) tiene preparatoria, el 2% (3) carrera técnica, el 77% (129) licenciatura y el 20% (34) maestría.

En el 2001, nuestra población subió a 228 funcionarios, de los cuales 87% (198) son hombres y 13 % (30) son mujeres figura 16, con un promedio de edad 41 años y 13.5 años de antigüedad en la organización figura 17.

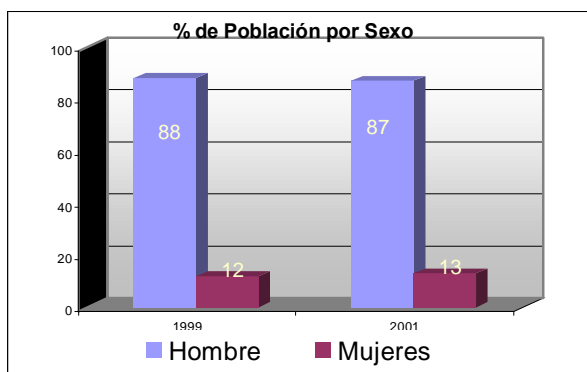


Figura 16, porcentaje de la población por años.

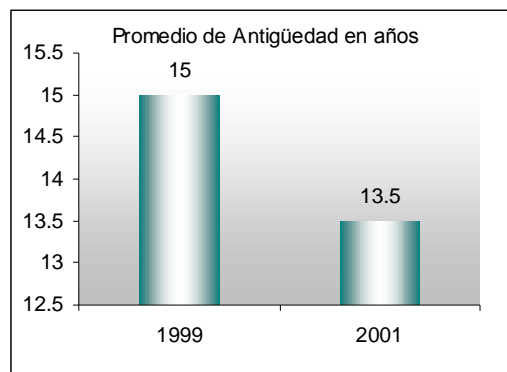


Figura 17, promedio de antigüedad.

Los resultados de la 2da evaluación en **2001**, nos muestran que el 81% (135) de los funcionarios mejoró su evaluación del desempeño, y el 19 % (32) la disminuyó figura 18, por otro lado el 66% (110), incremento el porcentaje de adecuación puesto/persona, el 30% (50) bajo su adecuación y el 4% (7) no mostró cambios figura 19.

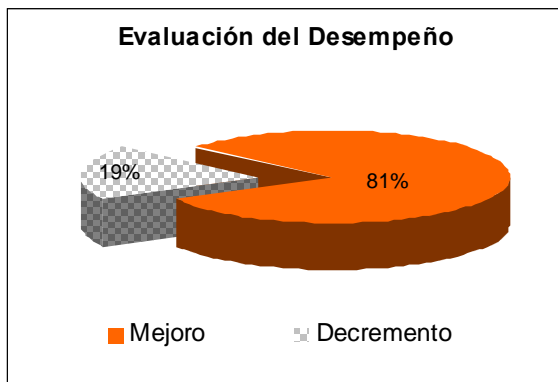


Figura 18, grafico de la evolución del desempeño.

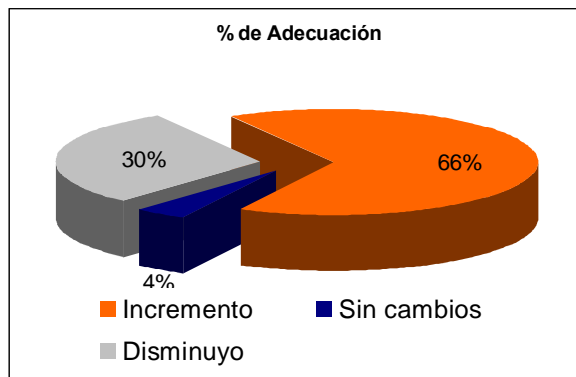


Figura 19, grafico del porcentaje de adecuación.

Se encontró que el 52 % (86), mejoro tanto en la evaluación del desempeño como en el porcentaje de adecuación.

Un hallazgo particularmente importante es que el grupo original de funcionarios evaluados (167) en 1999, permanecen en la empresa durante todo el periodo comprendido por este estudio.

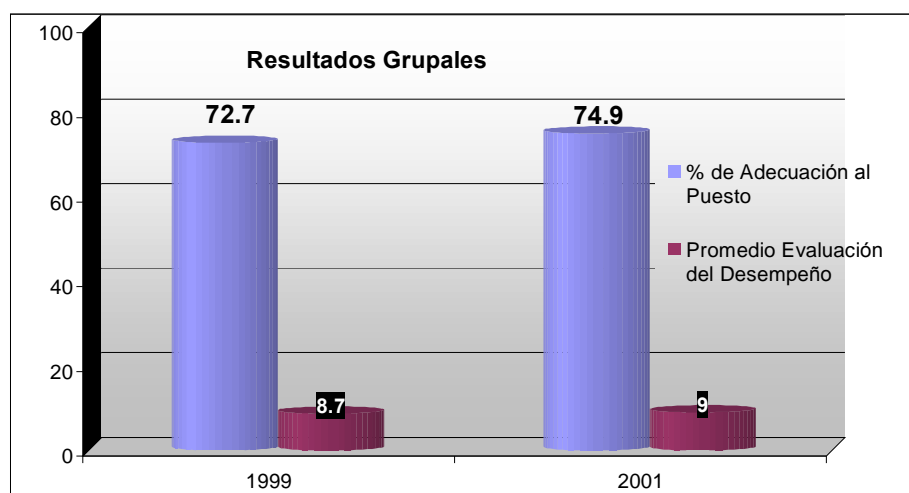


Figura 20, Resultados grupales del % de adecuación y el promedio de la evaluación del desempeño por año.

En la figura 20, nos muestra el incremento cuantitativo de los resultados de la muestra, el promedio del porcentaje de adecuación personal se incremento en un 2.2 puntos porcentuales y el promedio de la evaluación del desempeño se incremento en 0.3.

La población de funcionarios tuvo un crecimiento neto de 61 personas, de las cuales 49, que constituyen el 80%, fueron promociones internas y solo 12 personas, el 20%, fueron nuevos ingresos.

Las ventas totales de la empresa en 1999 fueron de 13,338 millones y en 2001 ascendieron a 17,099 millones lo que significa un incremento del 22% en pesos corrientes. Asimismo, los Activos totales pasaron de 16,291 millones a 20,073 millones de pesos corrientes durante el mismo periodo, un incremento del 19%.

CONCLUSIONES

A través de los resultados presentados, para identificar, retener y desarrollar el potencial de los recursos humanos en la organización se confirmó que los esfuerzos realizados, por los psicólogos que implantaron este proyecto, impactaron a los resultados de negocio y han permitido enfrentar un mercado más agresivo y plural. La consistencia en la aplicación de herramientas permite medir y consecuentemente demostrar el impacto de las estrategias de Desarrollo de Recursos Humanos a nivel organizacional.

En este trabajo se presentaron los resultados globales, mismos que indican crecimiento en los dos factores de medición de efectividad, lo que nos permite confirmar que el conocimiento del puesto, aunado a un desarrollo sostenido, enfocado y congruente, se traduce en una mayor adecuación al puesto, así como en un mejor desempeño laboral.

Se ha generado una poderosa infraestructura de conocimiento del capital intelectual, lo cual permite tomar decisiones colegiadas, fundamentadas y acertadas en los movimientos y promociones del personal ejecutivo.

Se cuenta con la información completa de las 167 personas de la nuestra muestra inicial y los 61 que se incorporaron a este nivel durante el proceso (de 1999 al 2001), que incluye Human Side, Wonderlic, Inteligencia Emocional, Porcentaje de Adecuación Puesto / Persona y Plan Individual de Desarrollo.

Este proceso se ha extendido en la empresa para efectos de reclutamiento, selección, promociones, cambios, capacitación y desarrollo. Integrándose, incluso como parte de la cultura organizacional. Cabe mencionar que se confirmó que el desarrollo personal es una decisión individual, que no para todos los ejecutivos

tiene el mismo valor y prioridad, lo que explica que mientras el 90% concluyó el Diplomado, el 10% no lo hizo. Situación que se repitió en los procesos de lectura dirigida y conductas esperadas.

Finalmente podemos confirmar que el esfuerzo por identificar, desarrollar y retener el talento, ha sido una acción muy importante para contribuir a las decisiones estratégicas del negocio. Que el proceso de retroalimentación, y la participación del los psicólogos de Recursos Humanos acompañando al experto, en las sesiones iniciales, permitió que adquirieran el dominio de la técnica, para poder realizar ya con personal propio las sesiones de retroalimentación. Esto fue un beneficio en el corto plazo, ya que alcanzo las metas establecidas para el proceso de coaching en un periodo de tiempo inferior al esperado, ahora la empresa cuenta con suficientes coaches internos para atender sus necesidades, y recurre a coaches externos de manera selectiva.

Debido a que se contó con retroalimentación individual fue posible que cada uno de los directivos conocieran la herramienta con la cual se les estaba evaluando y esto permitió fortalecer el procedimiento establecido, desarrollar sus fortalezas y áreas de oportunidad y las de su equipo en el caso de ser líderes de nivel dirección, hubo en algunos casos que a solicitud de estos mismos (los directores divisionales), se aplico esta metodología a los niveles de mandos medios. Con el propósito de contar con una visión panorámica del capital humano con el que cuenta su área. De este mismo proyecto se ha comenzado a desarrollar otros más como son los planes de sucesión y el plan de vida y carrera.

Todo este proceso que se genero ha reorientado los modelos de trabajo del área de Recursos Humanos y esto ha permitido que se posicione en mejor nivel y con actividades más completas los psicólogos de esta empresa, dejando los trabajos de procesos establecidos como el de Selección de personal y Capacitación que se conocen tradicionalmente, para pasar a ser consultores o socio estratégico del

negocio. Inclusive a niveles de consejo directivo. Ya que ahora es necesario contar con la evaluación comparativa de la persona contra el puesto, y las recomendaciones del área de desarrollo de funcionarios para la cobertura de una vacante de este nivel, cabe mencionar que este proceso se esta escalonando a niveles de gerencia media.

Por lo que respecta a los psicólogos organizacionales de la empresa se puede decir que cuentan con las habilidades para desarrollar las actividades relacionadas con el comportamiento humano en el área laboral, y que ya es indispensable la presencia de un profesional del comportamiento humano, para garantizar la confiabilidad del esto procesos. Sin perder de vista que la decisión final es del líder del negocio pero con una herramienta clara y concisa.

Como psicólogo formado en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, se considero que si bien el plan de estudios, se encuentra orientado a una corriente de la psicología, el Conductismo. Es importante señalar que esto nos permite tener una ventaja competitiva por conocer los modelos de cambios conductuales. Que al final de cuentas son los esperados en las empresas, sobretodo si la institución busca resultados cuantificables que impacten en el negocio. A demás de metodologías sólidas para la solución de problemas. La Facultad de Estudios Superiores Iztacala, permite desarrollar habilidades para el egresado de la carrera de psicología, con el propósito de llevar a cabo tareas de investigación, justificación y desarrollo de nuevos procedimientos que a la organización le permita desarrollar el capital humano en el cual han invertido para generar su utilidad.

De cara al futuro

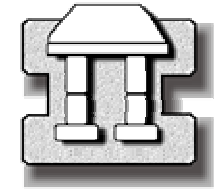
En GNP se continúa el proceso, llevando a cabo una tercera evaluación con los mismos criterios. La plataforma generada logró identificar al personal con potencial y permitirá utilizar esta información para generar las líneas de sucesión de todos los puestos, enfocando su desarrollo de acuerdo al puesto meta.

Del Coaching: para continuar con los esfuerzos de desarrollo, al término de la aplicación del 2001 se diseñó el nuevo Plan de Formación que incorporó un programa personalizado de coaching, cuyo objetivo es garantizar que los funcionarios de la Institución cuenten con las competencias clave requeridas. Esta es una práctica que ha reportado un alto impacto a nivel internacional en el mundo empresarial, ya que a partir del desarrollo individual se fortalecen las competencias de la organización.

A partir de 2002 el programa de coaching tomó carta de naturalización y a mediados del 2004, se han llevado a cabo 1310 sesiones, a 240 funcionarios y es una decisión de la organización continuar con este proceso.



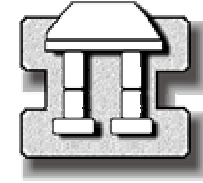
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



ANEXOS



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



ANEXO A

Formato Human Side

Nombre: _____
Apellido paterno, materno y nombre (s)

Dirección Ejecutiva: _____ Puesto: _____

ESTILO PERSONAL

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una "X" bajo la columna "P", próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describa. Ponga una "X" bajo la columna "N" junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar "solamente una" palabra bajo "P" y "solamente una" palabra bajo "N" en cada serie. Gracias

Ejemplo:

	P	N
inspirador		X
paciente	X	
cuidadoso		
audaz		

	P	N
inspirador		
paciente		
cuidadoso		
audaz		

	P	N
positivo		
temeroso		
cortés		
juguetón		

	P	N
pacífico		
confiable		
competitivo		
alegre		

	P	N
directo		
sistemático		
persuasivo		
amable		

aventurero		
convinciente		
prudente		
discreto		

sociable		
simpático		
metódico		
agresivo		

timido		
asertivo		
seguro de sí mismo		
respetuoso		

reservado		
calculador		
valiente		
alma de la fiesta		

apacible		
consistente		
persistente		
parlanchín		

bonachón		
exacto		
dinámico		
refinado		

ansioso		
despreocupado		
conforme		
pulcro		

encantador		
controlado		
formal		
vigoroso		

preciso		
inconquistable		
optimista		
ecuánime		

diplomático		
tolerante		
jovial		
ingenioso		

disciplinado		
exigente		
atento		
conocido		

sincero		
cauteloso		
decisivo		
orgullosa		

quieto		
contundente		
fiel		
mente abierta		

determinado		
expresivo		
moderado		
estricto		

afectuoso		
gentil		
inquieto		
armonioso		

adaptable		
independiente		
extrovertido		
obediente		

bondadoso		
atractivo		
resignado		
intrépido		

animoso		
poseivo		
complaciente		
atrevido		

servicial		
admirable		
humilde		
disputador		

emprendedor		
confiado		
buen vecino		
cooperativo		

Nombre: _____

Apellido paterno,

materno

y nombre (s)

INTERESES Y VALORES PERSONALES

Los valores personales son aquellos intereses, metas y preferencias que guían nuestras vidas y carreras. Indica tus preferencias personales en cada uno de los 10 grupos de valores enlistados a continuación.

Utiliza la siguiente escala:

6 el que escogerías primero, 5 el que escogerías en segundo lugar y así hasta el 1 a la que escogerías en último lugar. Date cuenta que el 6 es el que tiene más valor para ti y por lo tanto más puntos. Debes de poner un número a todos los factores yno es valido poner empates.

1. INTERESES PERSONALES

- Autodeterminación
- Justicia
- Cultura
- Dinero
- Servicio
- Conocimiento

2. MOTIVADORES PERSONALES

- Ser líder
- Continuar estudiando
- Cristalizar sueños
- Ayudar a otros
- Incrementar riqueza
- Participar en el arte

3. PASATIEMPOS FAVORITOS

- Caritativos
- Estudio
- Política
- Inversiones
- Museos
- Meditación

4. METAS PROFESIONALES

- Artísticas
- Científicas
- Negocio propio
- Política
- Justicia
- Religiosas

5. AUTO DESARROLLO

- Crecimiento espiritual
- Actividades humanitarias
- Habilidades de liderazgo
- Finanzas personales
- Continuación de estudios
- Desarrollo de habilidades artísticas

6. INTERESES EDUCACIONALES

- Ciencias físicas
- Ciencias políticas
- Teología
- Artes
- Finanzas
- Sociología

7. REPUTACION DESEADA

- Poderoso
- Bondadoso
- Capitalista
- Mediador
- Artista (artesano)
- Intelectual

8. PAPEL EN LA SOCIEDAD

- Filántropo
- Empresario
- Líder político
- Patrocinador de arte
- Líder intelectual
- Consejero espiritual

9. METAS PERSONALES

- Humanitarias
- Económicas
- Científicas
- Ser un líder
- Ser un erudito
- Reformador social

10. VOCACION

- Enseñanza
- Drama
- Trabajo social comunitario
- Negocios
- Deportes
- Religión

Nombre: _____
Apellido paterno, nombre y nombre (a)

PROCESO PENSAnte PREFERIDO DE LA PERSONA

El siguiente cuestionario está diseñado para conocer tus preferencias en el estilo de pensamiento, aprendizaje y comunicación. Esta no es una prueba de inteligencia ya que no hay respuestas buenas o malas, sino que todas son buenas. Por favor contesta las preguntas llenando todos los cuadros de las tres secciones y califica cada pregunta de manera independiente.

Puedes repetir cuantas veces sea necesario cada calificación.

Utiliza la siguiente escala:

- 5 me gusta mucho o me describe muy bien;
- 4 me gusta o me describe relativamente bien;
- 3 me gusta o me describe en forma regular;
- 2 me disgusta o no me describe;
- 1 me disgusta o no se aplica en mí.

I. INTERESES PERSONALES (lo que me gusta o me disgusta en términos relativos).

Mis pasatiempos:

artísticos sociales científicos atléticos

Materias que me gustaría estudiar:

matemáticas música filosofía lenguas

Gente con la que me gustaría estudiar:

alegres organizadores soñadores prácticos

Los maestros de los que más aprendí usaban:

fórmulas procedimientos imágenes sentimientos

Los líderes que más respeto son:

imaginativos inspiradores cuestionadores disciplinados

II. DESCRIPCIÓN PERSONAL (palabras que me describen relativamente bien o mal).

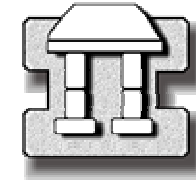
<input type="checkbox"/> Creativo	<input type="checkbox"/> Emocional	<input type="checkbox"/> Técnico	<input type="checkbox"/> Comunicativo
<input type="checkbox"/> Organizado	<input type="checkbox"/> Conservador	<input type="checkbox"/> Controlado	<input type="checkbox"/> Cuantitativo
<input type="checkbox"/> Analítico	<input type="checkbox"/> Intuitivo	<input type="checkbox"/> Científico	<input type="checkbox"/> Visionario
<input type="checkbox"/> Musical	<input type="checkbox"/> Detallista	<input type="checkbox"/> Racional	<input type="checkbox"/> Comprensivo
<input type="checkbox"/> Matemático	<input type="checkbox"/> Original	<input type="checkbox"/> Conceptual	<input type="checkbox"/> Afectuoso

III. PREFERENCIAS PERSONALES (en situaciones de trabajo).

<input type="checkbox"/> Juzgar en hechos más que en sentimientos	<input type="checkbox"/> Filosofar sobre temas
<input type="checkbox"/> Ser confiable y que puedan depender de mí	<input type="checkbox"/> Ser bien organizado y sistemático
<input type="checkbox"/> Pensar en grande en el futuro	<input type="checkbox"/> Adaptarme a otra gente
<input type="checkbox"/> Evaluar situaciones complejas	<input type="checkbox"/> Seguir métodos probados y aprobados
<input type="checkbox"/> Usar diagramas para explicar o enseñar	<input type="checkbox"/> Desarrollar nuevos enfoques o problemas
<input type="checkbox"/> Trabajar en equipo o trabajo en grupo	<input type="checkbox"/> Explorar teorías o ideas poco comunes
<input type="checkbox"/> Ordenar lo caótico	<input type="checkbox"/> Compartir sentimientos con otros
<input type="checkbox"/> Diseñar productos o programas originales	<input type="checkbox"/> Resolver esquemas complicados
<input type="checkbox"/> Analizar resultados científicamente	<input type="checkbox"/> Divertirme con la gente
<input type="checkbox"/> Estar intrigado con las ideas intrépidas o atrevidas	<input type="checkbox"/> Planear el trabajo y trabajar sobre el plan



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



ANEXO B

Formato de Reporte Identificación De Talento y Potencial Ejecutivo

1999

IDENTIFICACION DEL TALENTO Y POTENCIAL EJECUTIVO

REPORTE PARA: Nombre, A. Paterno, A. Materno

Ene / 1999

ANALISIS DE POSICION

EMPRESA: Nombre de la empresa

PUESTO: Nombre del Puesto

OCUPANTE: Nombre, A. Paterno, A. Matemo

FECHA: Ene / 1999

1. MISION O PROPOSITO DEL PUESTO

Captar los negocios de automóviles, ya sea de financiamiento, arrendamiento, traslado y plan piso, de todas las marcas armadoras nacionales e importadas, para el seguro de autos y camiones.

2. FUNCIONES O RESPONSABILIDADES MAS IMPORTANTES

RESPONSABILIDAD - FUNCION	PRIORIDAD	% TIEMPO
a) Atención a clientes y corredores	1	35
b) Captación y suscripción de negocios	2	10
c) Cobranza de primas	3	20
d) Revisión de negocios (resultados)	4	20
e) Atención de siniestros	5	15
		100

3. RETOS MAS IMPORTANTES DEL PUESTO

- Mantener los costos competitivos que permitan dar utilidad a la empresa.
- Ofrecer servicio personalizado a clientes y corredores.
- Mantenimiento a la cartera (análisis, cobranza, estadísticas) retroalimentando al cliente y corredor.

4. OBSTACULOS MAS IMPORTANTES

- Competencia de precios en el mercado.
- Apoyo de otras empresas virtuales (automóviles / centro regional).

OBSERVACIONES

COMPETENCIAS DEL PUESTO

EMPRESA: Nombre de la empresa

PUESTO: Nombre del Puesto

FECHA: Ene / 1999

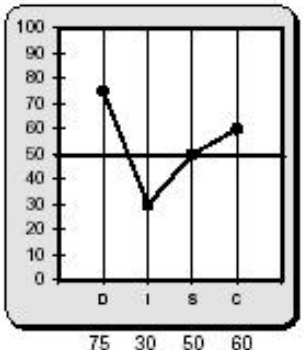
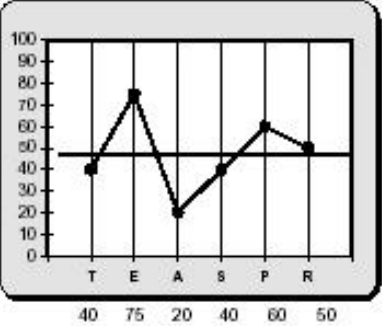
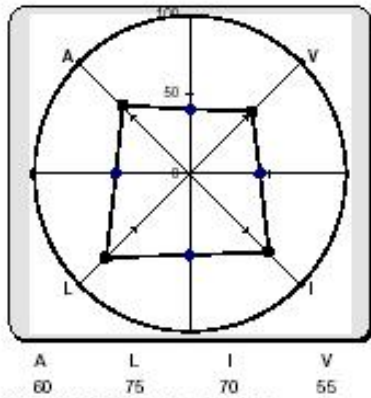
COMPETENCIAS	PESO	FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	OBSERVACIONES
CONOCIMIENTOS	15	<ol style="list-style-type: none">1. Carrera relacionada con el negocio.2. Conocimiento del producto.3. Dominio del proceso de operación del ramo.4. Inglés.5. Conocimiento del sistema administrador.6. Especialidad en estadística.	
HABILIDADES	20	<ol style="list-style-type: none">1. Negociación.2. Habilidades directivas.3. Trabajo en equipo.4. Visión de negocio.5. Comunicación.6. Desarrollo de personal.7. Orientación al servicio.8. Liderazgo9. Seguimiento y control	
EXPERIENCIA Y LOGROS	15	<ol style="list-style-type: none">1. En seguros.2. Implantación de sistemas administradores.3. Generación de estadísticas.4. Lectura de estados de resultados.	

COMPATIBILIDAD DEL PUESTO

EMPRESA: Nombre de la empresa

PUESTO: Nombre del Puesto

FECHA: Ene / 1999

PERFIL HUMAN SIDE	PESO	FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	OBSERVACIONES
 <p>75 30 50 60</p>	15	ESTILO <ol style="list-style-type: none"> 1. Alto empuje y orientación a resultados. 2. Orientación al detalle y a la calidad. Preciso y meticuloso. 3. Consistente y profundo en los asuntos que así lo requieran. 4. Trato y comunicación claros y directos. 	
 <p>40 75 20 40 60 50</p>	15	INTERESES PROFESIONALES <ol style="list-style-type: none"> 1. Práctico y funcional, con alto sentido para cuidar las utilidades del negocio. 2. Interés por ejercer influencia, liderazgo y autoridad. 3. Observancia de un código de conductas y principios morales. 4. Interés por mantenerse actualizado en su especialidad. 5. Orientación al servicio. Interés por el bienestar de la gente. 	
 <p>60 75 70 55</p>	20	PROCESO PENSANTE <ol style="list-style-type: none"> 1. Aterrizado, implementador, capacidad para ejercer orden y control de manera eficiente. 2. Capacidad para entender los aspectos intangibles del negocio y usar esa información para el logro de objetivos. 3. Capacidad analítica, enfoque objetivo y racional. 4. Visión para entender la panorámica del negocio conservando el enfoque implementador. 	

PERFIL HUMANO SIDE DE LA PERSONA

EMPRESA: Nombre de la empresa

PUESTO: Nombre del Puesto

OCUPANTE: Nombre, A. Paterno, A. Materno

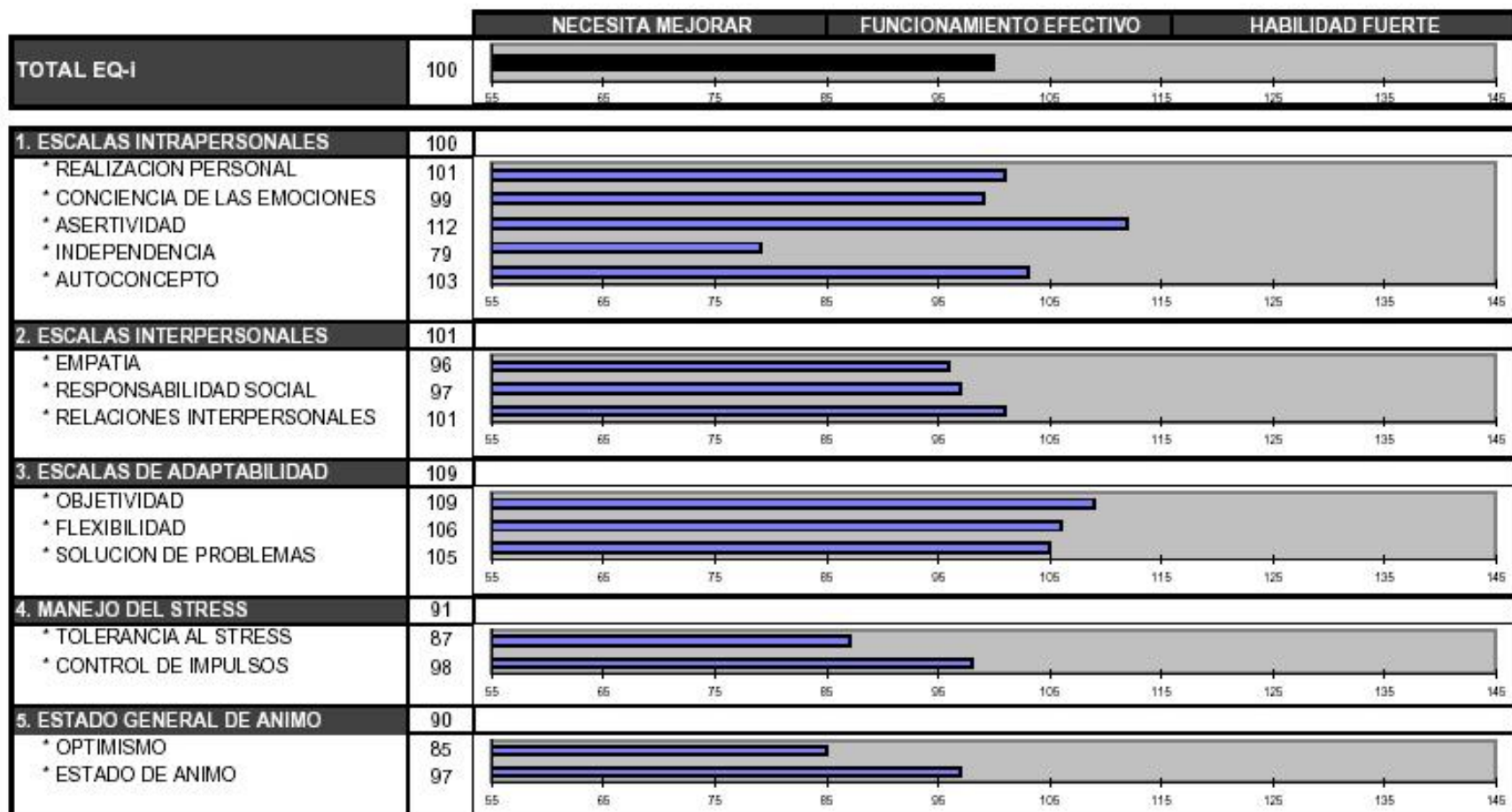
FECHA: Ene / 1999

PERFIL HUMANO SIDE	CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES DE LA PERSONA
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>Observado</p> <p>40 40 50 80</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Proyectado</p> <p>50 40 55 90</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Natural</p> <p>30 25 66 45</p> </div> </div>	<p>ESTILO</p> <p>BAJO PRESIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. prefiere trabajar con máquinas, ideas y números más que con gente. 2. Paciente y predeterminado, prefiere trabajar en ambientes estructurados con pocas actividades a la vez. 3. Independiente y tenaz, prefiere trabajar con libertad de movimiento y decisiones en el área que domina. <p>MOTIVADO A:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir las normas, orientarse a la calidad, reservado y diplomático en su trato. 2. Cauteloso y conservador, tiende a respetar las jerarquías y no causar antagonismos. 3. Buscará la mayor cantidad de información para ser lo más preciso posible.
<div style="text-align: center;"> <p>40 90 40 30 65 30</p> </div>	<p>INTERESES PROFESIONALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interés en el dinero, las utilidades, la posición económica, interesado en el rendimiento de la inversión. 2. Interés por el reconocimiento, el crecimiento dentro de la organización y ejercer autoridad e influencia sobre los demás. 3. Interés por el conocimiento, busca mantenerse actualizado dentro de su campo profesional. 4. Toma en cuenta los detalles y las formas artísticas dentro de su trabajo.
<div style="text-align: center;"> <p>A 50 L 83 I 60 V 60</p> </div>	<p>PROCESO PENSAnte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementador, aterrizado, prefiere trabajar en ambientes estructurados y hacer que las cosas sucedan. 2. Lógico y estructurado con gran capacidad para la sistematización de actividades. 3. Capaz de captar los sentimientos del negocio pero manteniendo la objetividad en el momento de decidir. 4. capaz de ver la panorámica del negocio pero sus acciones se encaminarán al mediano plazo. 5. Capacidad analítica para la solución de problemas, aunque no analizará a profundidad.

INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LA PERSONA (EQ-i)

EMPRESA: Nombre de la empresa
 PUESTO: Nombre del Puesto

OCUPANTE: Nombre, A. Paterno, A. Materno
 FECHA: Ene / 1999



FUNCIONAMIENTO EFECTIVO	NECESITA MEJORAR
<p>1. Asertividad: Decir las cosas como son, de manera positiva y constructiva.</p> <p>2. Objetividad: Discernir entre lo que se experimenta y lo que sucede.</p> <p>3. Flexibilidad: Ajustar las conductas y emociones ante situaciones y condiciones cambiantes.</p> <p>PI-142, NI-87, II-6.</p>	<p>1. Independencia: Ser autosuficiente, libre de dependencias emocionales.</p> <p>2. Optimismo: Ver el lado positivo de la vida ante la adversidad.</p> <p>3. Tolerancia al stress: Enfrentar situaciones adversas o de presión sin agobiarse.</p>

ADECUACION PUESTO-PERSONA

EMPRESA: Nombre de la empresa

OCUPANTE: Nombre A. Palomo A. Malambo

PUESTO: Nombre del Puesto

FECHA: Ene / 1999

FACTOR	REQUISITOS DEL PUESTO	FUERZAS PERSONALES	AREAS DE OPORTUNIDAD	CAL	PTS
CONOCIMIENTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carrera relacionada con el negocio. 2. Conocimiento del producto. 3. Dominio del proceso de operación del ramo. 4. Inglés. 5. Conocimiento del sistema administrador. 6. Especialidad en estadística. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lic. en Administración de Empresas. 2. Conocimiento del producto. 3. Dominio del proceso de operación del ramo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inglés 55% 	4.5	67.5
HABILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación. 2. Habilidades directivas. 3. Trabajo en equipo. 4. Visión de negocio. 5. Comunicación. 6. Desarrollo de personal. 7. Orientación al servicio. 8. Liderazgo 9. Seguimiento y control 	PROMEDIO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo. 2. Visión de negocios 	BAJAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación 2. Desarrollo de personal 3. Habilidades directivas 4. Liderazgo 5. Manejo del cambio 	3	60.0
EXPERIENCIA Y LOGROS	<ol style="list-style-type: none"> 1. En seguros. 2. Implantación de sistemas administradores. 3. Generación de estadísticas. 4. Lectura de estados de resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 15 años en GNP. 2. Control sobre la administración de negocios especiales. 		4	60.0

ADECUACION PUESTO-PERSONA

EMPRESA: Nombre de la empresa

PUESTO: Nombre del Puesto

OCUPANTE: Nombre, A. Palomo, A. Moreno

FECHA: Ene/1999

FACTOR		REQUISITOS DEL PUESTO	FUERZAS PERSONALES	AREAS DE OPORTUNIDAD	CAL	PTS
PUESTO	PERSONA					
ESTILO		<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto empuje y orientación a resultados. 2. Orientación al detalle y a la calidad. Preciso y meticuloso. 3. Consistente y profundo en los asuntos que así lo requieren. 4. Trato y comunicación claros y directos. 	BAJO PRESIÓN: <ol style="list-style-type: none"> 1. Directo y objetivo en su trato y comunicación MOTIVADO A: <ol style="list-style-type: none"> 2. Ser más versátil, atendiendo varios asuntos a la vez. 3. Lograr más resultados a través de la gente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su bajo empuje puede hacer que pierda contundencia en sus enfoques y acciones. BAJO PRESIÓN: <ol style="list-style-type: none"> 2. Prefiere trabajar con pocos asuntos a la vez, lo que le puede afectar su sentido de urgencia. 3. Prefiere trabajar con mayor libertad de decisión, por lo que en ocasiones puede dejar de lado alguna política. MOTIVADO A: <ol style="list-style-type: none"> 4. Ser perfeccionista por lo que puede perder oportunidad en sus acciones. 	3	45.0
<p>75 30 50 60</p>	<p>40 40 50 80</p> <p>50 40 55 90</p> <p>30 25 65 45</p>					
INTERESES						
<p>40 75 20 40 60 90</p>	<p>40 90 40 30 65 30</p>					
PROCESO PENSANTE		<ol style="list-style-type: none"> 1. Alertizado, implementador, capacidad para ejercer orden y control de manera eficiente. 2. Capacidad para entender los aspectos intangibles del negocio y usar esa información para el logro de objetivos. 3. Capacidad analítica, enfoque objetivo y racional. 4. Visión para entender la panorámica del negocio conservando el enfoque implementador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementador, alertizado, prefiere trabajar en hacer que las cosas sucedan. 2. Lógico y estructurado con gran capacidad para la sistematización de actividades. 3. Capta lo intangible del negocio pero mantiene la objetividad en sus decisiones. 4. Capaz de ver la panorámica del negocio pero sus acciones se encaminarán al corto plazo. 5. Capacidad analítica para la solución de problemas, aunque no analizará a profundidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su bajo empuje puede hacer que pierda contundencia en sus enfoques y acciones. 	4	80.0
<p>60 75 70 55</p>	<p>50 85 90 60</p>					
TOTAL						
					%	74.3

PRINCIPALES FUERZAS

EMPRESA: Nombre de la empresa

PUESTO: Nombre del Puesto

OCUPANTE: Nombre, A. Paterno, A. Materno

FECHA: Ene / 1999

1. L.A.E.
2. Seminarios de calidad y reaseguro.
3. Conocimiento profundo de los productos.
4. 15 años de experiencia en seguros.
5. Concentración para enfocarse en problemas específicos.
6. Buen colaborador en un equipo de trabajo.
7. Alto interés por lo económico.
8. Interés por obtener reconocimiento y autoridad.
9. Interés por mantenerse actualizado en su campo de trabajo.
10. Pensamiento implementador y controlador (aterrizado).

PRINCIPALES AREAS DE OPORTUNIDAD

EMPRESA: Nombre de la empresa

OCUPANTE: Nombre, A. Paterno, A. Materno

PUESTO: Nombre del Puesto

FECHA: Ene / 1999

1. Sentido de urgencia:

Cuando está bajo presión tiende a bajar su empuje, a profundizar más en los problemas y a ver un asunto tras otro más que varios a la vez. Esto puede ocasionarle falta de velocidad para responder en el momento adecuado.

2. Delegación:

tiende a conseguir los objetivos por su propio involucramiento en lugar de confiar parte de su trabajo a los demás. Adicionalmente, uno de los reactivos bajos en su 360° es el de desarrollo de gente por lo que es posible que presente dificultad para delegar responsabilidades.

3. Solución de problemas:

Al ser el analítico el menos preferido de sus procesos de pensamiento y el lógico el más recurrido, puede ser que no profundice suficientemente en los problemas y tome decisiones más de acuerdo a lo que su propia experiencia ha establecido y no por un análisis específico y profundo del problema.

4. Manejo del stress:

En su EQi, parece tener dificultad para manejar el stress, adicionalmente suele ser preciso y meticuloso por lo que debe tener cautela de no estar autopresionándose.

RECOMENDACIONES HUMAN SIDE

EMPRESA: Nombre de la empresa

PUESTO: Nombre del Puesto

OCUPANTE: Nombre, A. Paterno, A. Materno

FECHA: Ene / 1999

1. Sentido de urgencia:

- a) No sobrecargarse de trabajo.
- b) No buscar demasiada información antes de actuar.
- c) Fijar prioridades atendiendo lo vital y esencial.
- d) Mayor apertura al cambio, no quedarse en sus paradigmas.

2. Delegación:

- a) Aprender a delegar.
- b) Acercarse deliberadamente más a la gente.
- c) Hablar de otras cosas que no sean negocios.
- d) Tomar más el rol de coach que el de jefe con los colaboradores.

3. Solución de problemas:

- a) Evalúa las consecuencias de tu solución al problema.
- b) Genera varias alternativas de solución.
- c) Trata de ver el problema desde diferentes puntos de vista.
- d) Evalúa los resultados.

4. Manejo del stress:

- a) Identifica el diálogo negativo interno y procura detenerlo. Evita la autocrítica.
- b) Haz algún tipo de ejercicio, cuida tu alimentación.
- c) Aprende algún tipo de meditación y practícalo al menos dos veces por semana.

TRAYECTORIA

NOMBRE: Nombre, A. Palero, A. Mateo

FECHA: Ene./1999

ESTUDIOS PROFESIONALES Y POST-GRADOS

Administración	UNAM

SEMINARIOS MAS IMPORTANTES

Reaseguro
Calidad

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PUESTO	EMPRESA	FECHA
J. de D. Reaseguro	Financiera	1984
Gerente Daños	Financiera	1987
Subdirector Reclamaciones autos	Financiera	1991

IDIOMAS

Inglés	55%

ANTIGÜEDAD LABORAL

EN LA EMPRESA:	15 años
EN EL PUESTO ACTUAL:	4 años

OTROS

EDAD:	40	ESTADO CIVIL:	Soltero	NO. DE HIJOS:	0
-------	----	---------------	---------	---------------	---

PRINCIPALES LOGROS EN EL PUESTO ACTUAL

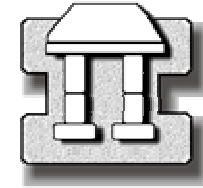
- Control sobre la administración de negocios especiales.
 - Registro y control de la cobranza.
 - Capitación de nuevos negocios con volumen de primas importante.
-
-

PRINCIPALES OBSTACULOS EN EL PUESTO ACTUAL

- Control sobre los registros de los negocios especiales.
 - Capacitación por falta de tiempo.
-
-
-



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Iztacala



ANEXO C

Formato de Reporte
Identificación de Talento y Potencial

2001

IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO Y POTENCIAL

Nombre A. Paterno, A. Materno
Nombre del Puesto

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	1
I. ANÁLISIS Y PERFILAMIENTO DEL PUESTO	
A. Análisis de Posición	2
B. Perfil del Puesto	3
II. CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES DEL FUNCIONARIO	
A. Estilo Directivo	4
B. Perfil de la Persona - Comparativo 1999 vs. 2001	5
C. Resultados del Funcionario	6
III. ANÁLISIS DE ADECUACIÓN PUESTO-PERSONA 2001	
A. Competencias	7
B. Estilo Directivo	8
IV. PLAN DE FORMACIÓN 2002	
A. Principales Fuerzas y Areas de Oportunidad	9
B. Plan de Formación	10

INTRODUCCIÓN

¡ Bienvenido al Programa de Formación de Funcionarios 2001-2002 !

Este reporte te presenta información muy importante para apoyarte en tu formación y consolidación como funcionario de GNP.

Presenta de manera específica lo siguiente:

1. Análisis y perfilamiento de tu puesto, actualizado por ti mismo y validado por tu jefe.
2. Una apreciación de tus características predominantes en términos de Human Side y EQ-i (Inteligencia Emocional) y un análisis de los cambios más significativos que se han manifestado en tu perfil (1999 vs. 2001).
3. Un resumen de tus resultados en las últimas evaluaciones de desempeño, en el ISP, en tu adecuación puesto-persona y en el cumplimiento de tu plan de formación 1999.
4. Un análisis de tus principales fuerzas y áreas de oportunidad, así como la propuesta de tu plan de formación

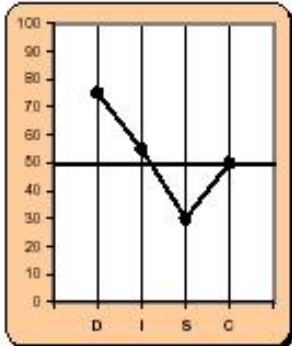
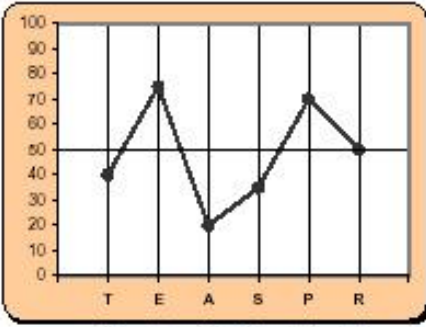
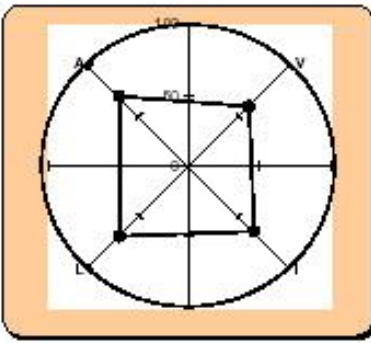
Nuestra formación es un proceso continuo que nunca termina, es un diálogo permanente entre nuestros talentos y las diferentes situaciones que enfrentamos en la vida.

Es importante enfatizar que la responsabilidad en el desarrollo personal es un compromiso individual, por lo que cada quien es responsable de sus propios resultados.

I. ANÁLISIS Y PERFILAMIENTO DEL PUESTO

B. PERFIL DEL PUESTO

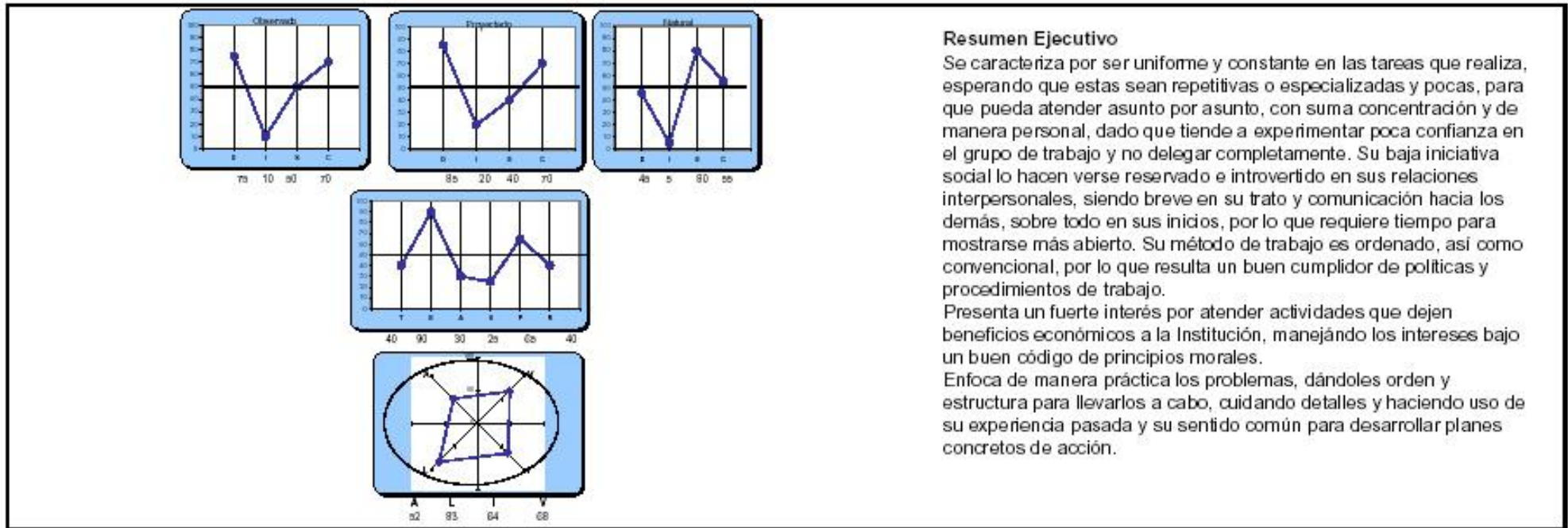
Nombre del Puesto

A. COMPETENCIAS	B. ESTILO DIRECTIVO														
<p>A.1 CONOCIMIENTOS (10%)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carrera profesional relacionada con negocios 2. Inglés avanzado 3. Dominio de productos del ramo de autos 4. Dominio de los procesos de operación del ramo 5. Conocimiento de sistemas administradores 6. Conocimiento del mercado de seguros autos 7. Conocimiento del proceso de suscripción y de siniestros autos 	<p>B.1 ESTILO (15%)</p>  <table border="1"> <caption>Data for B.1 ESTILO</caption> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>D</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>S</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>50</td> </tr> </tbody> </table> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competitivo y orientado al logro de resultados, con empuje para superar obstáculos. 2. Con iniciativa y decisión, pero considerando los lineamientos de la Institución. 3. Versatilidad y dinamismo para manejar varios asuntos a la vez y actuar con sentido de urgencia. 4. Con capacidad para trabajar a través de la gente, pero sin perder la objetividad en su relación y comunicación. 	Variable	Score	D	75	I	55	S	30	C	50				
Variable	Score														
D	75														
I	55														
S	30														
C	50														
<p>A.2 HABILIDADES (15%)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación 2. Orientación práctica y de negocio 3. Capacidad para influir y persuadir 4. Orientación al servicio 5. Orientación a resultados 6. Seguimiento y control 7. Análisis y solución de problemas 8. Versatilidad y sentido de urgencia 	<p>B.2 INTERESES PROFESIONALES (15%)</p>  <table border="1"> <caption>Data for B.2 INTERESES PROFESIONALES</caption> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>T</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>S</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>P</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>R</td> <td>50</td> </tr> </tbody> </table> <ol style="list-style-type: none"> 1. Práctico en sus enfoques, interesado en los resultados económicos del negocio y la rentabilidad. 2. Con interés por proyectarse en la Organización, ejerciendo influencia y autoridad. 3. Respetuoso de principios y normas establecidas, manteniendo una conducta clara y transparente. 4. Interés por mantenerse actualizado en su área de especialización. 5. Orientado a brindar un buen servicio en el desempeño de sus funciones. 	Variable	Score	T	40	E	75	A	20	S	35	P	70	R	50
Variable	Score														
T	40														
E	75														
A	20														
S	35														
P	70														
R	50														
<p>A.3 EXPERIENCIA Y LOGROS (15%)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de 5 años en seguros. 2. Experiencia de 3 años en el ramo de autos. 3. Experiencia y logros en captación de negocios rentables en el ramo de autos. 4. Experiencia en suscripción y atención de siniestros 5. Experiencia en atención y servicio a clientes. 	<p>B.3 PROCESO PENSANTE (20%)</p>  <table border="1"> <caption>Data for B.3 PROCESO PENSANTE</caption> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>L</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>60</td> </tr> </tbody> </table> <ol style="list-style-type: none"> 1. Con capacidad para analizar datos, hechos y números, resolviendo los problemas mediante razonamiento profundo. 2. Lógico y estructurado, con capacidad para seguir procedimientos e implementar proyectos. 3. Capacidad para captar y entender los sentimientos de la gente y los aspectos intangibles del negocio. 4. Con visión para percibir el negocio de manera integral. 	Variable	Score	A	70	L	70	I	65	V	60				
Variable	Score														
A	70														
L	70														
I	65														
V	60														
<p>A.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL (10%)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones interpersonales 2. Objetividad 3. Flexibilidad 4. Tolerancia al estrés 5. Independencia 															

II. CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES DEL FUNCIONARIO

A. ESTILO DIRECTIVO 2001

Nombre A. Paterno, A. Materno

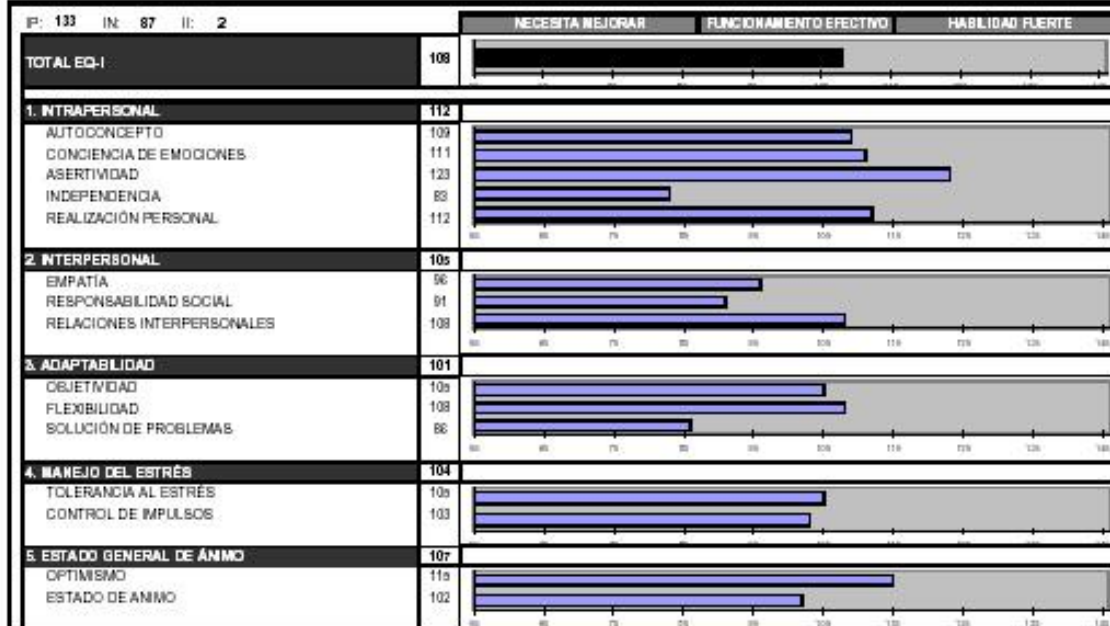


Resumen Ejecutivo

Se caracteriza por ser uniforme y constante en las tareas que realiza, esperando que estas sean repetitivas o especializadas y pocas, para que pueda atender asunto por asunto, con suma concentración y de manera personal, dado que tiende a experimentar poca confianza en el grupo de trabajo y no delegar completamente. Su baja iniciativa social lo hacen verse reservado e introvertido en sus relaciones interpersonales, siendo breve en su trato y comunicación hacia los demás, sobre todo en sus inicios, por lo que requiere tiempo para mostrarse más abierto. Su método de trabajo es ordenado, así como convencional, por lo que resulta un buen cumplidor de políticas y procedimientos de trabajo.

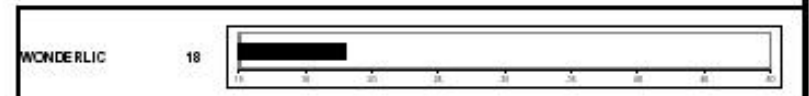
Presenta un fuerte interés por atender actividades que dejen beneficios económicos a la Institución, manejando los intereses bajo un buen código de principios morales.

Enfoca de manera práctica los problemas, dándoles orden y estructura para llevarlos a cabo, cuidando detalles y haciendo uso de su experiencia pasada y su sentido común para desarrollar planes concretos de acción.



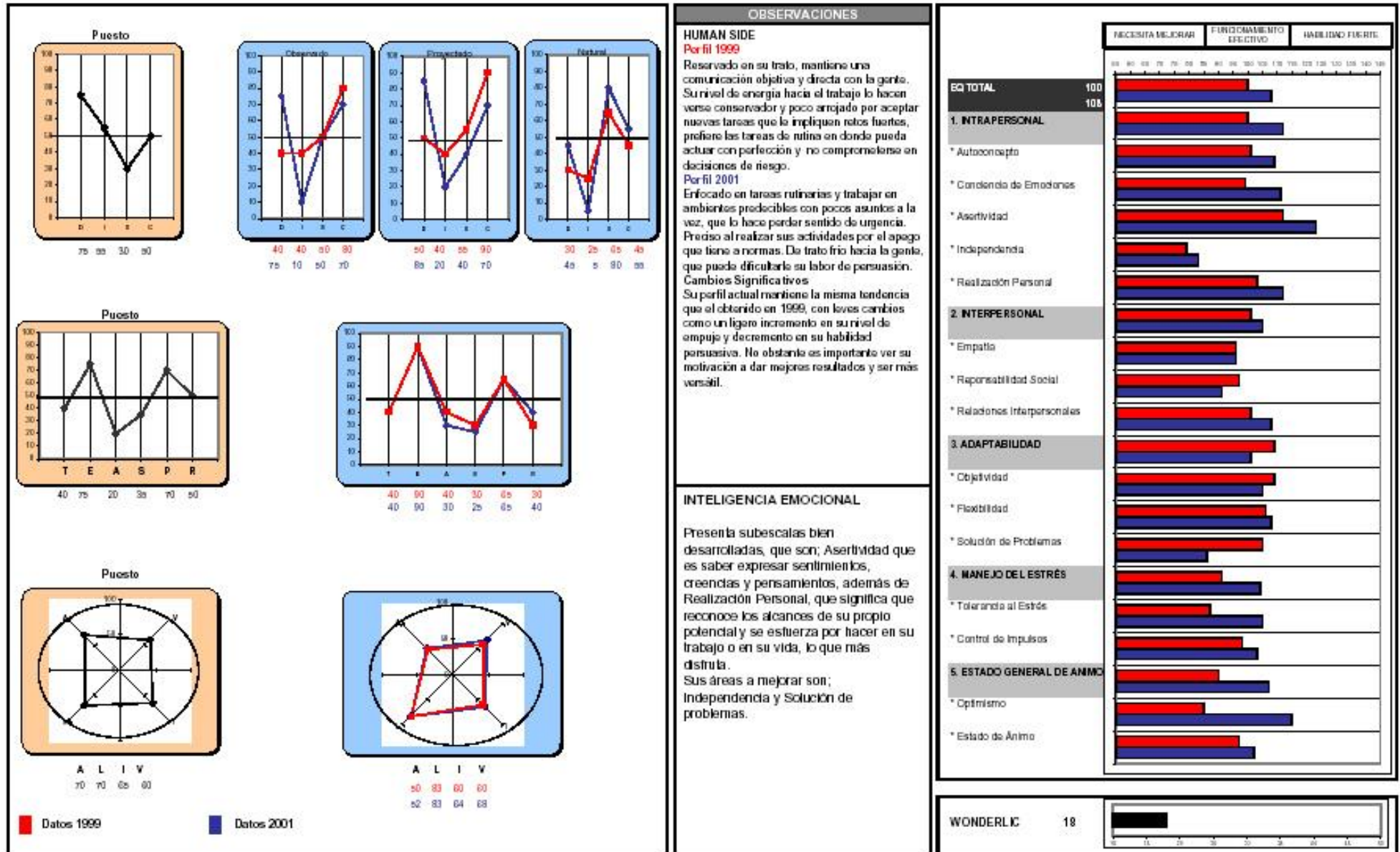
Resumen Ejecutivo

En términos generales presenta un adecuado equilibrio en su inteligencia emocional, apareciendo dos subescalas susceptibles de mejorar, que son; Independencia, que significa, que depende de las decisiones de las figuras de autoridad o de otras personas para que tomen decisiones por él, prefiriendo por tanto seguir que ser líder. Y por la otra; Solución de problemas, que está muy relacionada con la anterior y que nos indica que es una persona que por lo general tiene problemas para generar, proponer e implementar opciones para resolver un problema.



B. PERFIL DE LA PERSONA - COMPARATIVO 1999 vs. 2001

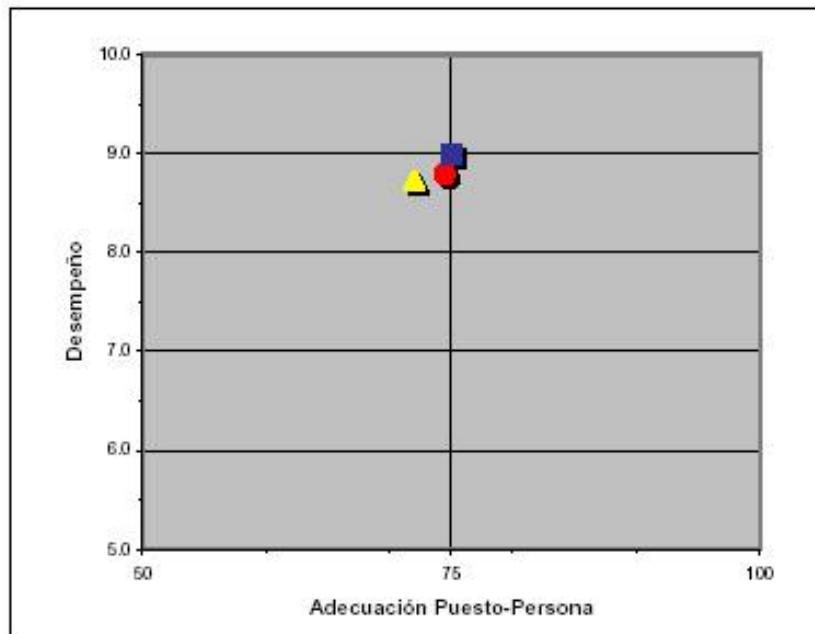
Nombre A. Paterno, A. Materno



C. RESULTADOS DEL FUNCIONARIO

Nombre A. Paterno, A. Materno

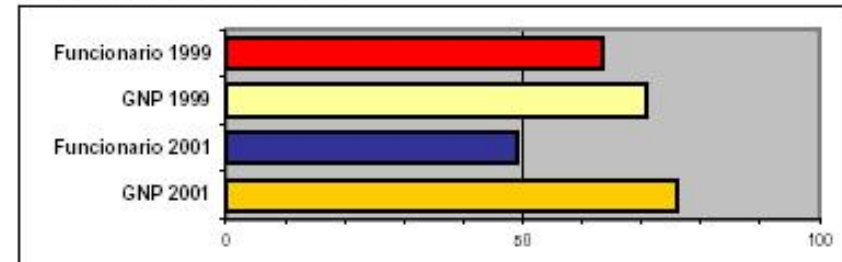
C.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



		Evaluación de Desempeño	Adecuación Puesto-Persona
▲	GNP	8.7	72
●	1999	8.8	74.5
■	2001	9.0	75

C.2 MÉRITOS

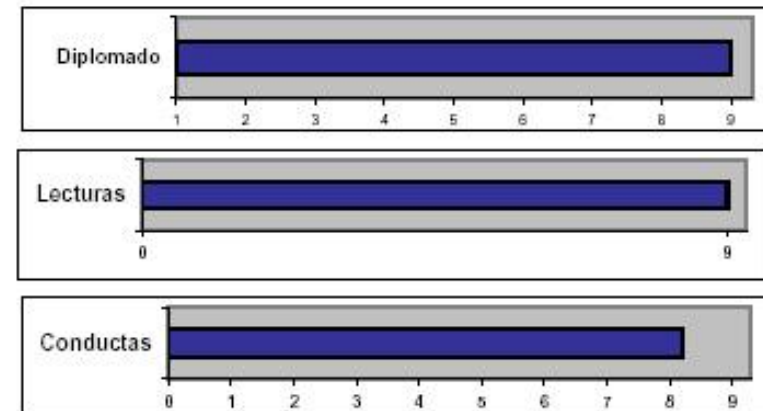
C.2.1 Resultados ISP 1999



C.2.2 Méritos/Proyectos Extraordinarios

- Automatización de la cuenta de AUTOFIN
-
-

C.2.3 Cumplimiento del Plan de Formación



III. ANÁLISIS DE ADECUACIÓN PUESTO-PERSONA 2001

A. COMPETENCIAS

Nombre A. Paterno, A. Materno

Nombre del Puesto

FACTOR	PTS	REQUISITOS DEL PUESTO	ADECUACIONES	INADECUACIONES	CAL	PTS
A.1 CONOCIMIENTOS	10	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carrera profesional relacionada con negocios 2. Inglés avanzado 3. Dominio de productos del ramo de autos 4. Dominio de los procesos de operación del ramo 5. Conocimiento de sistemas administradores 6. Conocimiento del mercado de seguros autos 7. Conocimiento del proceso de suscripción de siniestros autos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dominio de productos del ramo de autos 2. Dominio de los procesos de operación del ramo 3. Conocimiento de sistemas administradores 4. Conocimiento del mercado de seguros autos 5. Conocimiento del proceso de suscripción de siniestros autos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de Empresas Pasante 2. Inglés bajo 	4.5	45
A.2 HABILIDADES	15	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación 2. Orientación práctica y de negocio 3. Capacidad para influir y persuadir 4. Orientación al servicio 5. Orientación a resultados 6. Seguimiento y control 7. Análisis y solución de problemas 8. Versatilidad y sentido de urgencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación 2. Orientación práctica y de negocio 3. Orientación al servicio 4. Orientación a resultados 5. Seguimiento y control 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para influir y persuadir 2. Análisis y solución de problemas 3. Versatilidad y sentido de urgencia 	3.5	52.5
A.3 EXPERIENCIA Y LOGROS	15	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de 5 años en seguros. 2. Experiencia de 3 años en el ramo de autos. 3. Experiencia y logros en captación de negocios rentables en el ramo de autos. 4. Experiencia en suscripción y atención de siniestros 5. Experiencia en atención y servicio a clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de 5 años en seguros. 2. Experiencia de 3 años en el ramo de autos. 3. Experiencia en suscripción y atención de siniestros 4. Experiencia en atención y servicio a clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia sin logros en captación de negocio rentables en el ramo de autos. 	4	60
A.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL	10	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones Interpersonales 2. Objetividad 3. Flexibilidad 4. Tolerancia al estrés 5. Independencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones Interpersonales 2. Objetividad 3. Flexibilidad 4. Tolerancia al estrés 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Independencia 	4	40

TOTAL COMPETENCIAS 79

B. ESTILO DIRECTIVO

Nombre A. Paterno, A. Materno

Nombre del Puesto

PUESTO	PTS	PERSONA	ADECUACIONES	INADECUACIONES	CAL	PTS
<p>75 55 30 50</p>	15	<p>Observado: 75 10 50 70 Proyectado: 85 20 40 70 Natural: 45 5 80 55</p>	<p>1. Seguidor de políticas y lineamientos institucionales, sus decisiones las basa en experiencias de datos y hechos concretos.</p>	<p>1. Aunque se proyecta por ser una persona de mayores resultados, en estos momentos se aprecia una baja iniciativa personal, siendo más seguidor de directrices que orientado a logros trascendentes. 2. Reservado, breve en su trato. Bajo liderazgo persuasivo para motivar a la gente. 3. Prefiere ambientes estables y predecibles, con pocos cambios y en donde pueda atender uno o pocos proyectos a la vez. Orientado al trabajo sistemático que no le demande urgencia.</p>	2	30
<p>40 75 20 35 70 50</p>	15	<p>40 90 30 25 65 40</p>	<p>1. Busca utilidades para el negocio, a través de la buena relación que se establezca con clientes. 2. Le interesa asumir posiciones de poder y autoridad y relacionarse con gente de este mismo status. 3. Interesado por brindar servicio a la gente dentro de las funciones que realice. 4. Con principios y valores que lo hacen regular su conducta y actuar franca y honestamente.</p>		5	75
<p>A L I V 70 70 65 80</p>	20	<p>A L I V 52 83 64 68</p>	<p>1. Con capacidad para analizar las situaciones a las que se enfrenta, mediante razonamientos profundos. 2. Lógico en sus enfoques, y con capacidad para llevar a la acción ideas e implementar nuevas formas de trabajo.</p>	<p>1. Su alta orientación hacia la gente le permite entender sus sentimientos y a la vez captar los aspectos intangibles del negocio, lo cual puede hacer que pierda objetividad en la manera de enfocar las situaciones. 2. Su visión esta más orientada al largo plazo para planear a futuro, lo que puede provocar que pierda de vista la trascendencia del día a día y las metas que puede lograr al realizar estas actividades.</p>	3.5	70

TOTAL ESTILO DIRECTIVO 70

GRAN TOTAL 75

PLAN DE FORMACIÓN 2002

A. PRINCIPALES FUERZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Nombre A. Paterno, A. Materno

FUERZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<ol style="list-style-type: none">1. Experiencia en el ramo asegurador.2. Con buen sentido de negocio, busca incrementar utilidades y bajar costos, en las funciones que realiza.3. Institucional para actuar con lealtad a la Empresa, cumpliendo políticas, normas y procedimientos.4. Ordenado; cuida detalles y se guía por estructuras para desarrollar planes concretos de trabajo.5. Su toma de decisiones es segura, ya que la emite hasta haber evaluado probabilidades de riesgo, y apoyándose tanto en su experiencia como en su capacidad de juicio.6. Proyecta interés por aumentar su nivel de empuje para lograr metas más ambiciosas; por lo que necesita de apoyo para poder conseguir esta inquietud.	<p>1. Versatilidad y Sentido de Urgencia: Principalmente cuando Gonzálo está ante situaciones de presión, tiende a bajar su nivel de energía y preferir las actividades cotidianas y repetitivas que le demanden concentración y atender un solo asunto a la vez, del cual se encarga completamente, lo que le ocasiona problemas de delegación, pero además un marcado sentido de urgencia. Es pausado al tomar la iniciativa e incluso si atiende más de un proyecto al mismo tiempo, puede ser que requiera que se le puntualice bien, las fechas límite de entrega de resultados.</p> <p>2. Capacidad para Influir y Persuadir: De carácter reservado y frío, asume más el papel de observador que de participante, por lo que prefiere trabajar solo y en tareas en donde no tenga que convencer y persuadir a otros para lograr sus objetivos. Ante situaciones presionantes tenderá a aislarse de los demás hasta llegar a la solución de los problemas. Sus relaciones interpersonales únicamente las mantiene con grupos pequeños y de toda su confianza, resultándole difícil entablar conversación con recién conocidos y menos aún influir en ellos.</p>

GUIAS PARA LA SUPERVISION

1. Reconocimiento por sus logros
2. Pedirle expresar sus puntos de vista
3. Contacto con gente
4. Confianza en los demás
5. Variedad de actividades
6. Flexibilidad en sus enfoques

B. PLAN DE FORMACIÓN 2001

Nombre A. Paterno, A. Materno

AREA PRIORITARIA: Versatilidad y Sentido de Urgencia

ACCIONES DE DESARROLLO			MECANISMOS DE SEGUIMIENTO			
Coaching						
a) Retroalimentación:	<input type="checkbox"/>					
b) Sesiones con el Jefe:	Seguimiento (Junio)	<input type="checkbox"/>	Evaluación (Diciembre)	<input type="checkbox"/>		
c) Sesiones de Coaching:	Julio	<input type="checkbox"/>	Agosto	<input type="checkbox"/>	Sept.	<input type="checkbox"/>
			Octubre	<input type="checkbox"/>	Noviembre	<input type="checkbox"/>
			Diciembre	<input type="checkbox"/>		
Lecturas						
1. El líder del cambio	John P. Kotter	Mc Graw Hill	Elaborar reflexión por escrito sobre los aspectos más relevantes del libro y la manera de ponerlos en práctica en su vida cotidiana.			
2. Ligero de equipaje	Carlos G. Vallés S. J.	Sal Terrae				
Conductas Esperadas						
Para el Puesto			De Cultura Organizacional			
1. Responder con mayor velocidad a las diferentes prioridades			1. Sabe escuchar atenta y activamente a las personas hasta el final y garantiza la comprensión a través de preguntas.			
2. Cambiar oportunamente de prioridades y tareas			2. Es congruente entre lo que dice y hace, apegándose a los valores.			
3. Mostrar mayor dinamismo para manejar simultáneamente diversas situaciones.			3. Promueve el diálogo abierto y franco, respetando los estilos sin personalizar las diferencias y haciendo énfasis en la orientación a resultados.			
4. Asegurar que las prioridades del grupo de trabajo, estén en función de lo crítico y estratégico.			4. Enfoca su estilo de negociación en favor de la rentabilidad de la organización y no por el beneficio personal o por buscar estatus.			
Firma del Jefe			Firma del Colaborador			

Bibliografía

Argüelles, C; Martín, M. (1997). Conflictos más comunes en empresarios familiares del ramo de tecnología informática en Mérida, Yucatán, México, Documento URL <http://www.monografias.com>. Consultado en noviembre del 2004.

Blum, M; Naylor, J. (1992). "Psicología Industrial". México. Trillas 2ª Edición.

Caparrós, A. (1976). Historia de la Psicología. Barcelona. Círculo Editor Universo.

Cecilia. (2001). Valuación de puestos. Documento URL. <http://unamosapuntos.tripod.com>. Consultado en Marzo del 2005.

Cohen, R; Swerdlik, M. (2000). Pruebas y Evaluación Psicológicas, México, Ed. McGraw-Hill.

Cook, M. (2004). Coaching Efectivo. Cómo Aprovechar la Motivación Oculta de sus Fuerza Laboral. México. McGraw Hill.

Corona, L. (1997). Pequeñas y Medianas Empresas: Diagnostico a las Políticas. México. Universidad Nacional Autónoma de México.

Costal M. (2004). La función del psicólogo en el área de recursos humanos de una institución desconcentrada del Gobierno Federal. México. Tesis inédita UNAM – FES Iztacala

Diez de la Cortina, E. (2002). La Psicología, Documento URL. <http://www.cibernous.com>. Consultado en Marzo 2005.

Dunnette, M. (1979). Psicología Industrial. México. Trillas.

Escobar, R. (2004). Evaluación del desempeño. Documento URL. <http://www.lsainz.freeservers.com/Evaldes.htm>. Consultado en Marzo del 2005.

Evies, M; Hernández J; Martínez J. (2004). Coaching. Documento URL <http://www.monografias.com>. Consultado en Febrero del 2005.

García, P; Cross. (1999). *Diccionario Usual*. México. Larousse.

Garza, J. (1999). Administración Contemporánea. México. McGraw Hill 2da edición.

Gautier, B.; Vervisch, M. (2001). Coaching Directivo. Para el Desarrollo Profesional de Personas y Equipos. Madrid.

Gilmer, H. (1979). Tratado de psicología empresarial. España. Martínez – Roca.

GNP (2004). Manual de Inducción a GNP. México. Versión electrónica Microsoft Power Point 2000.

González, L. (2004). Coaching Cognitivo. Mayor Inteligencia Racional Emocional y Espiritual. México. Ediciones del Teresianum.

Grai, M. (1991). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México. Diana.

Gregory, R. (2000). Evaluación Psicológica: Historia, Principios y aplicaciones. México. El Manual Moderno.

Israel, G. (1999). Historia de la Psicología I y II. Documento URL. <http://www.Monografias.com>. Consultado en Noviembre del 2004.

Jiménez, A. (1976). El Análisis experimental de la conducta aplicado al escenario industrial. Trillas.

Lewis, R. (2003). Test psicológicos y evaluación. México. Pearson.

Maggi, J. (1997). Importancia de la Administración de Personal. Documento URL <http://www.monografias.com>. Consultado en Marzo del 2005.

Marshall, G.; Laurence, L.; Alyssa, F. (2001). Coaching. La Última Palabra en el Desarrollo de Liderazgo. México. Prentice Hall.

Mejía, R. (1997). PYMES. Documento URL <http://www.monografias.com>. Consultado en Febrero del 2005.

Milton, B. (1976). Psicología Industrial sus Fundamentos Teóricos y Sociales. México. Trillas.

Murphy, G. (1971). Introducción histórica a la psicología contemporánea. Buenos Aires. Paidós.

Núñez, L. (1994). Motivación intrínseca y extrínseca como variables que influyen en el ausentismo y rotación de personal dentro del ámbito laboral. México. Tesis inédita UNAM - FES Iztacala.

Núñez, M. (1985). La capacidad práctica en las organizaciones. México. Trillas.

Odum, E. (1995). Ecología. México. Interamericana.

Pérez, D; García, A; Garrido A; Rubio, M. (2004). Coaching General. Documento URL <http://www.monografias.com>. Consultado en Consultado en Marzo 2005.

Pichot, P. (1991). Los Test Mentales. (Presentación, Supervisión y apéndices por Jaime Bernstein). México. Paidós.

Prentice-Hall, Inc. (1999). Distance Learning at Prentice Hall. Documento URL. http://cwx.prenhall.com/bookbind/pubbooks/morris2_la/chapter1/custom1/deluxe-content.html. Consultado en Marzo 2005.

Ruiz, J. J. (2003). Las funciones del psicólogo en una organización del giro metalmeccánica y de la fundición. México. Tesis inédita UNAM FES Iztacala.

Sánchez-Barranco, A. (1996). Historia de la Psicología. Sistema, Movimientos y Escuelas. Madrid. Ediciones Pirámide.

Schultz, P. (1988). Psicología Industrial. México. McGraw-Hill.

Smith, C. (1984). Psicología de la Conducta Industrial. México. McGraw Hill.

Spector, P. (2002). Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica. México. El Manual Moderno.

Trechera, L. (2004). Como gota de agua. La Psicología aplicada a las organizaciones. Córdoba España. Editorial Desclée de Brouwer,