



**UNIVERSIDAD DE  
SOTAVENTO, A.C.**



---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

"COMPETENCIAS PROFESIONALES EN EL LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN"

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

GRISEL E. ESTEVA RUIZ

ASESOR DE TESIS:

L.A. JUAN CARLOS PALMA MOLINA

COATZACOALCOS, VERACRUZ. AGOSTO 2006



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**

*A Dios por concederme el don de la vida, y por permitir que este sueño que en algún momento fue lejano hoy sea una realidad.*

*A mi asesor por su dedicación y apoyo, pero sobre todo por confiar en mí y animarme para no dejarme vencer por las adversidades.*

- *A mis amigas por apoyarme en los momentos buenos y malos, por todas las locuras que hicimos juntas, pero sobre todo por brindarme su afecto y amistad.*

*Al personal de la Unidad Sicori de Pemex Petroquímica por el apoyo y las facilidades que me otorgaron para llevar a cabo mi trabajo de investigación.*

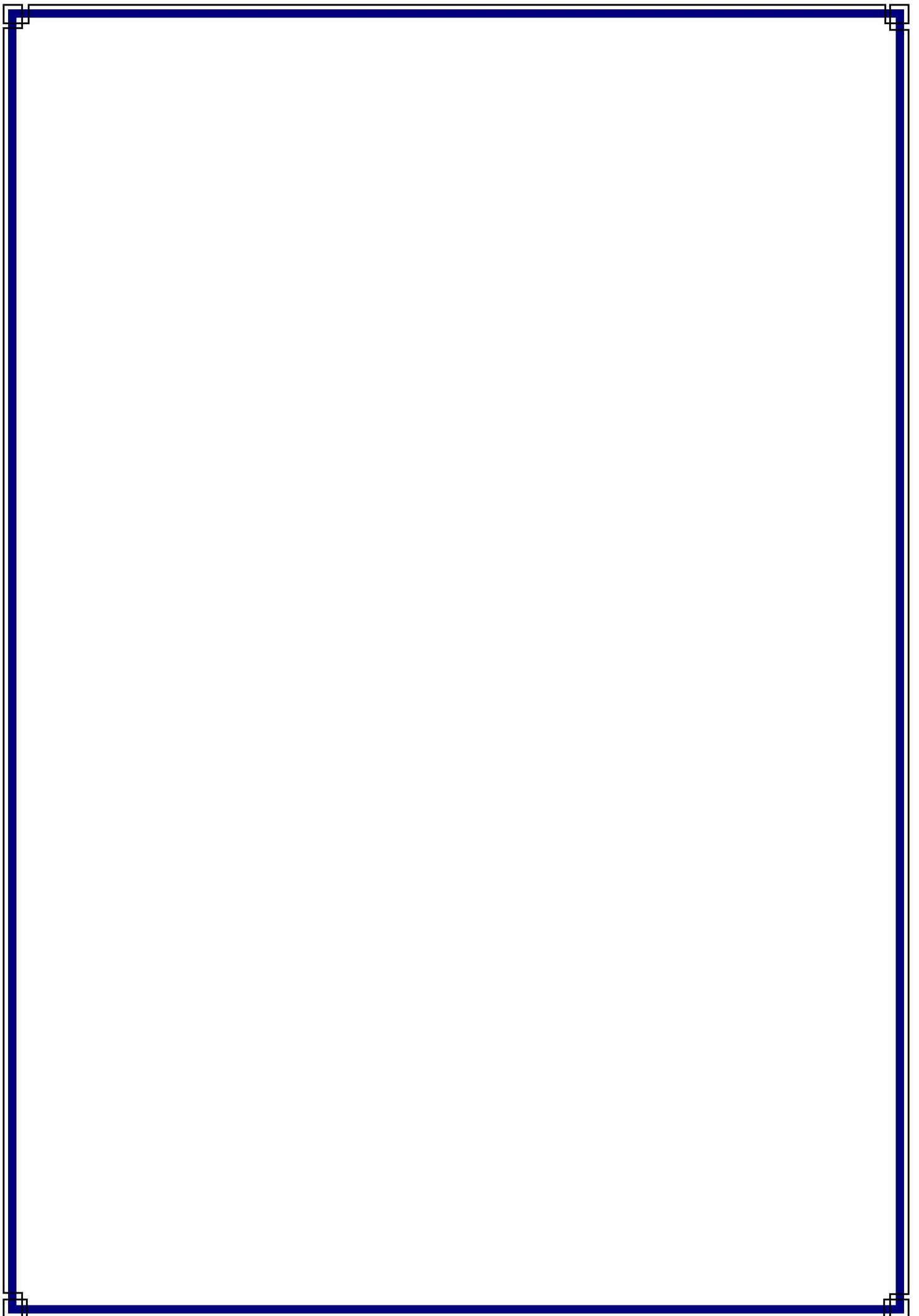
## **DEDICATORIAS**

*A mis padres por que siempre han estado a mi lado para apoyarme incondicionalmente, por que no existen palabras para describir el inmenso amor y agradecimiento que les tengo y porque hoy, después de años de esfuerzos y sacrificios se ven recompensados con la culminación de este sueño.*

*A mi hermana por escucharme y tener siempre una palabra de aliento, por todos los momentos que hemos compartido y en los que ha estado a mi lado.*

*A mi abuelita (q.e.p.d.) por que guardo en mi memoria todos sus consejos que me impulsan a seguir adelante y por que siempre estará en mi corazón.*

*A toda mi familia por estar presentes en los momentos más importantes de mi vida y por ser mi fortaleza.*





# Índice

Agradecimientos	III
Dedicatorias	III
Introducción	IV

## Capitulo 1 Aspectos generales

1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Hipótesis	3
1.2.1 Variable dependiente	4
1.2.2 Variable Independiente	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Importancia	6
1.5 Limitaciones y alcances del estudio	6

## Capitulo 2 Competencias Profesionales en el Licenciado en administración

2.1 Antecedentes históricos de la administración	9
2.1.1 Precursores de la Administración	10
2.1.2 Evolución de la Administración en México	14
2.2 Competencias laborales	18
2.2.1 Enfoque de las competencias laborales	21
2.2.2 Tipos de competencias	24
2.2.3 Técnicas para determinar el perfil de competencias	26
2.2.4 Evaluación de las competencias	28
2.2.5 Desarrollo de las competencias	30
2.2.6 La inteligencia emocional como una competencia	33
2.3 Marco legal	42

## Capitulo 3 Metodología

3.1 Tipo de investigación	47
3.2 Procedimiento de la investigación	48

Capitulo 4 Análisis de los resultados	
4.1 Análisis de los cuestionarios	51
4.2 Análisis de la entrevista	53
4.3 Análisis general	55
Capitulo 5 Conclusiones y recomendaciones	
5.1 Conclusiones	58
5.2 Recomendaciones	59
5.3 Propuesta	61
Bibliografía	78
Anexos	
Anexo 1 Cuestionario	81
Anexo 2 Entrevista	83
Anexo 3 Tablas y gráficas	84

## Introducción

Este trabajo de investigación fue realizado con base en la información que se obtuvo al indagar sobre el tema de competencias profesionales, por lo cual fue indispensable hacer una revisión de los antecedentes de la administración en el mundo y posteriormente la administración en nuestro país, y así poder hacer una comparación entre ambos.

Desde la aparición del hombre en la tierra, éste tuvo la necesidad de integrarse en grupos para así , poder maximizar los recursos con los que contaba, ya que gracias al trabajo en equipo y a la coordinación, podían obtener mejores beneficios y poder subsistir ante las circunstancias en las cuales se encontraban, puesto que en aquella época no se contaba con los avances tecnológicos y demás recursos con los que contamos hoy en día, y esto dificultaba la supervivencia, pero fue entonces cuando se percataron que con la unificación de sus grupos y sabiendo coordinar bien sus actividades podían salir adelante, y es así como el hombre quizá sin darse cuenta empieza a administrar.

En lo que respecta a los antecedentes de la administración en México, vemos como nuestros antepasados se dedicaban a distintas actividades para lo cual la administración era básica e indispensable, siendo así las actividades más importantes el cultivo de productos, la domesticación de animales y más tarde la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo. Cabe destacar que en el México antiguo existía una organización estatal desarrollada ya que contaban con administración judicial, ejército y sistema de educación. Su organización política administrativa evolucionó desde una oligarquía primitiva hasta una monarquía absoluta, cambios que fueron marcando la evolución de la administración, y sin poder faltar la gran variedad de teorías administrativas que surgieron de la contribución de diversos autores, esto es para tener una referencia de lo que aconteció en el pasado y tener un punto de partida.

Todo esto nos hace reflexionar, pues vemos como poco a poco nuestro país se va transformando, y si bien hace unos años no se requerían de grandes estudios para estar



al frente de una organización, por que eran los conocimientos adquiridos en base a la experiencia que forjaban al administrador, pero como todo evoluciona, cada vez se fueron delegando mayores responsabilidades y esto implicaba una mejor preparación, las competencias fueron surgiendo, lo que sin duda marcó una etapa de transición entre el administrador empírico y el administrador que se forjaba en las aulas de clase.

De tal forma que este trabajo de investigación consta de cinco capítulos, de los cuales el primero nos muestra las generalidades del tema, pues es muy importante saber cual es el planteamiento del problema y en base a ello elaborar la hipótesis, que es pieza clave en una investigación; también en este capítulo se abordan los objetivos tanto general como específicos, debido a que es necesario identificar lo que se desea obtener en este trabajo y su importancia, y por tanto puntualizando cuáles serán los alcances y limitaciones del mismo; dado que la recopilación de información puede ser muy extensa es importante marcar los límites.

El segundo capítulo está enfocado al tema central de ésta investigación que son las competencias profesionales en el Licenciado en Administración, para lo cual es conveniente hacer mención de los antecedentes históricos de la administración, sus precursores, así como su evolución en México como ya lo había mencionado antes, y es que es fundamental tener ésta información para que exista un punto de partida y dirigarnos hasta la época actual, porque para toda organización es importante contar con un personal competitivo y eficiente que pueda contribuir al logro de los objetivos y tener el prestigio y éxito deseados.

Pero, para que todo esto sea posible es necesario fijar la atención en las características que integran las competencias profesionales, para lo cual veremos los distintos enfoques de acuerdo a diversos autores especialistas en la materia, los tipos de competencias, además de las distintas técnicas para determinar el perfil de competencias que cada vez mayores empresas ponen en práctica, sin poder faltar la evaluación y el desarrollo de las mismas, siendo éstas herramientas las que sirven para identificar al personal idóneo de acuerdo a las exigencias y requerimientos de cada organización.

Dentro de este mismo capítulo veremos el significado de la inteligencia emocional, empezando por la definición, cómo influye ésta en el desempeño laboral y también a nivel personal ya que ambas van de la mano, de tal manera que esto es reflejado en la eficiencia y el nivel de competencia que pueda tener un profesionalista, ante todo esto, podemos darnos cuenta que el factor humano es elemento primordial en la empresa y en una economía como la que existe en nuestro país, con cambios continuos, se requiere tener un equilibrio en las organizaciones para que se hable de un verdadero crecimiento, y esto es posible con el uso correcto de las competencias profesionales; y para finalizar este capítulo se hace mención al marco legal que establece la Ley Federal del Trabajo y el Código de Ética en los cuales, se hace referencia a la capacitación que por derecho deben de recibir los trabajadores para un mejor funcionamiento en la empresa para la cual presten sus servicios.

En el capítulo tres se explica la metodología de la investigación, la cual consiste en identificar el tipo de investigación, el procedimiento a seguir, ya que para este trabajo fue necesario realizar cuestionarios y entrevistas con las personas que nos pudieran brindar la información que se requería, además de las diferentes fuentes de información a las que fue necesario recurrir para enriquecer este trabajo. Una vez terminado la recopilación de información se continuó con los análisis de los resultados, tema que se aborda en el capítulo cuatro, y en el que se reflejan los datos obtenidos durante la investigación y los que dan la pauta para rechazar o confirmar la hipótesis planteada, para así finalmente abordar las conclusiones y recomendaciones que se hacen a este respecto con base en los resultados y a la información obtenida, además elaborar un propuesta que puede ser de gran ayuda para el lector.

Por lo tanto espero que la información aquí presentada sea de utilidad y pueda contribuir a despejar las dudas que se tengan respecto a este tema que para algunos es relativamente nuevo, pero que cada vez cobra mayor auge y conviene estar actualizado. Además de cumplir con el objetivo primordial que es brindar la información adecuada al público en general y de manera especial a aquél que se encuentre en la búsqueda de empleo y también a toda organización que este interesada en la contratación de personal.

# ***Capítulo 1***

## ***Aspectos Generales***

*Planteamiento del problema*

*Hipótesis*

*Objetivos*

*Importancia*

*Limitaciones y alcances del estudio*

## Capítulo 1. Aspectos generales

### 1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas requieren de un personal altamente calificado para contribuir al logro de sus objetivos y en este contexto un papel de suma importancia es el desempeñado por el administrador, pues forma una parte esencial dentro de la estructura organizacional.

Es sorprendente ver como con el paso del tiempo, las organizaciones hacen mayor énfasis en el capital humano; hoy en día, el proceso de selección es más complejo, ya que año con año gran cantidad de licenciados en administración egresan de las distintas universidades del país y esto hace más difícil su incursión en el mercado laboral.

Es entonces cuando el profesionista abre los ojos ante la realidad y se da cuenta que a veces lo aprendido en las aulas de clase no es suficiente, pues en la práctica todo resulta distinto, y ello va desencadenando una serie de conflictos en el egresado. Empieza a buscar oportunidades de empleo, a tratar de cumplir con los requerimientos para desempeñar determinado puesto, y con el transcurso del tiempo comienza a observar que estos han sido ocupados por profesionistas que quizá no son especialistas en el área, pero que tienen cierta experiencia y cubren con lo requerido por la organización.

Quizá este sea un inconveniente para el recién egresado, pues en la mayoría de las organizaciones la experiencia es un factor importante y a veces, no se cuenta con la necesaria, aunque esto no debería ser un impedimento porque no significa que no sea capaz, pues si bien es cierto que no se tiene demasiada experiencia, esto es porque algunas empresas no les brindan la oportunidad para que den muestra del potencial que tienen para realizar el trabajo o labor que sea encomendada.

Lo anterior nos hace enfocarnos a los procesos que utiliza cada organización para seleccionar a los posibles candidatos que reúnan el perfil para su área administrativa.

Competencias profesionales...

Parte de este proceso lo forman la aplicación de las distintas pruebas psicométricas, test, realización de entrevistas y demás información que pueda ser de utilidad para la organización interesada en la contratación de personal. Pero es ahí donde los solicitantes inician el proceso correspondiente junto a un innumerable grupo de personas que van por el mismo puesto y es cuando se enfrentan a lo que llamamos competencias profesionales, ya que cada uno de ellos mostrará información acerca de sus conocimientos, sus experiencias, habilidades, valores y actitudes que los faculta como una persona con la capacidad para poder lograr un alto desempeño en el trabajo. Al final solo uno de los candidatos podrá integrarse a la organización.

De inmediato aquellos que no fueron seleccionados, tienen que seguir en la búsqueda de nuevas oportunidades, pero la incertidumbre se generaliza y surge una interrogante: ¿Cuáles son las características que debe reunir el administrador de empresas para enfrentarse a los retos del futuro con mayor eficacia?

Es por ello, que elegí realizar mi trabajo de investigación a cerca de este tema, pues pienso que es una problemática actual en nuestro país, y es a lo que nos enfrentamos los egresados al tratar de incorporarnos al mercado laboral; además, desde mi perspectiva, el factor humano es el motor principal para hacer que una empresa crezca, se desarrolle y tenga éxito, a parte de ser una área que en especial me agrada y me llama mucho la atención; claro sin dejar de mencionar que mi objetivo principal al elaborar la tesis es poder obtener mi título de Licenciada en Administración.

## **1.2 Hipótesis**

Para que el administrador del futuro sea altamente competitivo y eficiente en el desempeño de sus actividades dentro de la organización, y cumpla con las expectativas de la misma, deberá reunir las siguientes competencias: responsabilidad, experiencia, creatividad, liderazgo, ser proactivo, capacidad en la toma de decisiones, acostumbrado a trabajar por objetivos y bajo presión, dominio de una lengua extranjera por lo menos, conocimiento de software administrativo, actitud emprendedora, capacidad de análisis, valores, iniciativa, etc.



Competencias profesionales...

### **1.2.1 Variable dependiente**

Del supuesto teórico mencionado anteriormente se desprende la variable dependiente: la eficiencia y competitividad de las actividades del profesional de la administración, que redundará en beneficio para la organización para la que preste sus servicios profesionales. La eficiencia de las actividades se relaciona con la formación académica adecuada y las competencias profesionales que deberá poseer.

### **1.2.2 Variables independientes**

Las variables independientes que resultan del supuesto teórico, traducidas en las competencias que deberá poseer el profesional de la administración para un desempeño más eficiente, se mencionan a continuación:

- Responsabilidad
- Experiencia
- Creatividad
- Liderazgo
- Ser proactivo
- Capacidad para la toma de decisiones
- Acostumbrado a trabajar por objetivos y bajo presión
- Dominio de una lengua extranjera
- Conocimiento de software administrativo
- Actitud emprendedora
- Capacidad de análisis
- Valores
- iniciativa

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Aportar información que pueda ser de utilidad a cualquier organización interesada en contratar a un licenciado en administración, capaz de cubrir con las expectativas de la misma, e igualmente proporcionar los datos necesarios para que el solicitante cumpla con las características deseables para cubrir un puesto en alguna empresa.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Ser una herramienta que pueda ayudar a la selección del personal administrativo de una organización.
- Brindar información clara y precisa del perfil que debe cubrir el futuro administrador de una empresa.
- Investigar cuáles son los problemas más frecuentes a los que se enfrenta el administrador.
- Descubrir cuáles son las características que marcan la diferencia entre un profesionista y otro, para obtener un puesto administrativo en una organización.
- Obtener mejores resultados como empresa al contratar a una persona que esté familiarizada con los objetivos y planes de la misma.



## **1.4 Importancia**

Este trabajo de investigación se ha realizado con la finalidad de obtener información que sea de utilidad tanto para las organizaciones que requieran de administradores altamente calificados, como para aquellos que soliciten un puesto administrativo, ya que actualmente no existe el conocimiento suficiente que pueda orientar al profesionalista sobre los retos a los que debe enfrentarse en el desempeño de sus labores, así como aquellas características deseables en el futuro administrador.

De esta manera el profesionalista tendrá las herramientas necesarias para acudir a solicitar un puesto a cualquier organización y estar mejor preparado para el proceso de selección. De igual forma la empresa tendrá bien definido aquello que considere sea necesario para cubrir la vacante y pueda elegir a la persona idónea para el puesto.

## **1.5 Limitaciones y alcances del estudio**

El presente trabajo de investigación se enfocará a aquellos profesionalistas egresados de la Licenciatura en Administración, interesados en ser parte del área administrativa de cualquier organización.

Es importante resaltar que las distintas organizaciones tienen diferentes puntos de vista de acuerdo a sus necesidades, y es por eso que el perfil que debe cubrir el solicitante varía, por lo tanto en esta investigación serán tomados en cuenta aquellas características deseables que sean más recurrentes en las organizaciones y se plantearán aquellos problemas que por lo general son los más frecuentes en las actividades diarias del administrador.

Asimismo, no haremos énfasis en la formación académica del profesionalista y demás aspectos curriculares relacionados con este tema, ya que no son objeto de nuestro estudio.

## Competencias profesionales...

De igual forma, puedo considerar una de mis limitantes para el ejercicio de esta investigación, el tiempo de las personas encuestadas y la disponibilidad para brindar la información, pues por considerarlo necesario he tenido que recurrir a algunas empresas para poder obtener información actual y concreta de lo que acontece hoy en día, y a veces esto resulta complicado. También la falta de coordinación que hay dentro de las mismas organizaciones que ocasiona confusión y pérdida de tiempo no solo para el investigador sino para los empleados.

Competencias profesionales...

Competencias profesionales...

## **Capítulo 2. Competencias profesionales en el Licenciado en Administración**

### **2.1 Antecedentes históricos de la administración**

El hombre ha aplicado la administración desde que apareció en la tierra, de forma consciente e inconsciente, infinidad de hechos históricos lo demuestran, ya que desde sus orígenes el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse de las hostilidades del medio ambiente.

Poco a poco, la humanidad fue aprendiendo sobre como debía estar organizado para producir lo que necesitaba, pero esto no era fácil, y fue así como gradualmente creó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones y necesidades específicas de cada pueblo.

Descubrieron que tenían que trabajar en conjunto, para recolectar sus alimentos, cazar y demás actividades que no podían realizar de manera individual, se necesitaban unos a otros para obtener lo que deseaban. En la medida en que la tarea era más difícil requirieron de una mejor organización, y es entonces cuando surgen los líderes que dirigían las operaciones como la caza de mamut o la construcción de una pirámide, en grupos más evolucionados.

Es por ello, que es evidente que existieron actos administrativos que permitieron a los hombres primitivos realizar las actividades que requerían para satisfacer sus necesidades básicas. En estos actos hubo planeación y organización, ejemplo de la cual es la división primitiva del trabajo; y por lo tanto siempre hubo líderes que guiaban a otros en el desempeño de las labores cotidianas.

Competencias profesionales...

Es así como se va dando la transformación de la vida primitiva a las primeras civilizaciones y con ello el desarrollo de estructuras y organizaciones sociales hasta alcanzar el estado actual.<sup>1</sup>

### 2.1.1 Precursores de la administración

Es notable la gran variedad de teorías administrativas que han surgido de la contribución de diversos autores y especialistas en la materia, por eso es preciso que haga mención de aquellos personajes que con sus aportaciones nos han dejado un gran legado a las futuras generaciones y han marcado la pauta para que muchos de nosotros tengamos una referencia al iniciar nuestras investigaciones.

A continuación comenzaré por mencionar a Frederick Winslow Taylor quién, tras abandonar sus estudios universitarios se inicia como aprendiz de confección de moldes y mecánico en 1875. A los tres años siguientes en 1878 entró a trabajar como mecánico a la *Midvale Steel Company*, con sede en Filadelfia, empresa en la que con el paso del tiempo se convertiría en jefe del departamento de Ingeniería, puesto que obtuvo gracias a que realizó sus estudios universitarios en esta área.

Es así, como toma de base la experiencia que había adquirido al estar trabajando, pues cabe mencionar que antes de ser jefe del departamento de ingeniería, empezó desde el nivel mas bajo y poco a poco fue ocupando un mejor puesto, y esto resultó de gran ayuda para el, por que le permitió vivir cada uno de los problemas a los que se enfrentan los trabajadores y poder saber como elevar la calidad de la administración a través de ello.

En 1911 publicó su famoso libro titulado *The Principles of Scientific Management*, del cual mencionaré los principales fundamentos que Taylor determinó como la base del enfoque científico de la administración:

---

<sup>1</sup> HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración. Primera edición. Ed. Mc Graw Hill. México: 1999; pp. 15-21.

## Competencias profesionales...

- Sustituye las reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizacionales).
- Procura la armonía en grupo, para evitar la discordia.
- Prefiere que exista la cooperación entre los miembros de un grupo y dejar a un lado el individualismo.
- Exhorta a que se trabaje y se produzca al máximo, sin limitar la producción.
- Que los trabajadores desarrollen plenamente sus capacidades para que esto de cómo resultado un crecimiento personal y favorezca a la empresa.

En 1912 publica *Testimony Before The Special House Committee*. Por lo antes mencionado Frederick W. Taylor es reconocido como padre de la Administración Científica, su mayor interés se basaba en la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción, sin dejar a un lado el papel importante que juegan los trabajadores para los cuales proponía salarios mas altos. Elaboró un método para estudiar los tiempos y movimientos del trabajo.

Otro personaje importante fue Henry Lawrence Gantt (1901) quien instó a la selección científica de los trabajadores y administradores. Creó la famosa grafica de Gantt, y destacó la necesidad de capacitación.

Y los reconocidos Frank y Lillian Gilbreth (1900). A Frank Gilbreth se le conoce por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian Gilbreth Psicóloga Industrial, se centró en los aspectos humanos del trabajo y profundizó más en las necesidades del personal. Desarrollaron estudios de micro movimientos con base en *therblig's* (símbolos para representar el trabajo manual).

En cuanto a la Teoría Moderna de la Administración Operacional es imposible dejar de mencionar a Henry Fayol (1845-1925) quien es considerado Padre de la Teoría y enseñanzas administrativas. En base a ello, identificó catorce Principios, aunque hizo mención de que se trataba de normas flexibles las cuales podían adecuarse independientemente de las condiciones imperantes. A continuación haré mención de algunos de los más importantes principios:

## Competencias profesionales...

- Autoridad y responsabilidad. Fayol hacia especial énfasis entre la autoridad y responsabilidad ya que decía que estas mantenían una relación muy estrecha. Su concepto de autoridad refería que era una combinación de factores oficiales derivados del puesto que ocupe el administrador y factores personales los cuales involucran la inteligencia, experiencia, integridad moral, hoja de servicios, etc.
- Unidad de Mando. Aquí hace referencia a que los trabajadores deben recibir ordenes de solamente un superior para evitar conflictos como la fuga de responsabilidad.
- Cadena Escalar (Jerarquía). Fayol concebía a esta como una cadena de superiores desde el rango más alto al más bajo, la cual, siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial.
- Espíritu de grupo. En este principio Fayol quería transmitir que un elemento importantísimo es el trabajo en equipo, la colaboración de todos a través de una buena comunicación.

Además Fayol propuso las fases del proceso administrativo que son: Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control, y describe seis diferentes funciones en las organizaciones industriales: Técnica, Comercial, Financiera, Contable, De Seguridad y Administrativa.

Ahora corresponde hablar sobre Elton Mayo y F. Roethlisberger y los estudios de *Hawthorne*, estos dos investigadores con la ayuda de otros colaboradores realizaron alrededor de 1927 y 1932 unos estudios en la planta de *Hawthorne* de la *Western Electric Company*. Antes, entre 1924 y 1927 el Consejo Nacional de Investigadores de Estados Unidos había llevado a cabo un estudio en la misma empresa para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones en los trabajadores y su productividad, y descubrieron que aparentemente no había relación alguna entre estos factores y estuvieron a punto de dar por fracasado el experimento que habían hecho, pero es entonces cuando aparece Elton Mayo, Roethlisberger y otros estudiosos advirtiendo



Competencias profesionales...

hechos inusuales y retomando así la investigación. Después de observar a los empleados y basarse en ideas concebidas por Pareto.

Después de observar la modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los periodos de descanso, la reducción de las jornadas de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos, se dieron cuenta de que ninguno de estos factores influía en los cambios en la productividad y llegaron a la conclusión de que eran otros los que tenían relación directa, siendo estos: la moral de los empleados, la existencia de interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo y la eficacia de la administración enfocada a comprender el comportamiento de los trabajadores puntualizando el desarrollo de este en grupo y las distintas formas para motivarlos, teniendo en cuenta aspectos tan importantes como la comunicación y asesoría en todos los niveles. A este fenómeno que tiene origen en el hecho de que se fije la atención en los individuos es conocido como “Efecto de Hawthorne”.

Finalmente haré un pequeño recuento de algunos autores que han hecho recientes contribuciones al pensamiento administrativo, entre los que destaca Peter Drucker que ha escrito sobre muchos temas generales de Administración. Keith Davis con sus estudios de organización informal. Los estadounidenses W. Edwards Deming y Joseph M. Juran que son reconocidos por sus valiosas aportaciones a la elevación de la calidad de los productos japoneses. Laurence Peter quien hizo notar que con el tiempo los individuos ascienden hasta un nivel en el que se muestran incompetentes y en el que resulta imposible pensar en un nuevo ascenso, desafortunadamente esto nos da como resultado organizaciones con personal incompetente. William Ouchi, autor del libro *Theory Z*, demostró la aplicación de prácticas administrativas japonesas selectas adaptadas a las condiciones de Estados Unidos.<sup>2</sup>

Es así como podemos darnos cuenta de que diversos autores nos han brindado grandes aportaciones al campo de la Administración que día a día se vuelve una pieza fundamental para alcanzar los objetivos de una organización.

---

<sup>2</sup> KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. 12ª edición. Ed. Mc Graw Hill. México: 2004. pp. 15-21.

## 2.1.2 Evolución de la administración en México

La historia de México es muy antigua y extensa por lo que haré un breve relato de lo más importante y de aquello que nos muestra como nace la administración en nuestro país.

Desde hace 7000 años hubieron grupos que dejaron la vida nómada pues necesitaban establecerse en un lugar determinado pues empezaron a dedicarse al cultivo de productos y a domesticar animales como el perro y el guajolote. Es entonces cuando 4000 años atrás, con el cultivo del maíz se da origen a la aparición de ciertas prácticas administrativas y económicas de interés, como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo. De esta forma con el paso del tiempo los productos del trabajo agrícola y fabril llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio. Como consecuencia de esto, nacieron las clases sociales: nobles, religiosos, comerciantes, agricultores y hasta siervos de las otras clases. Asimismo se produjeron guerras por el dominio de unos sobre otros.

Diversas culturas se asentaron en nuestro país, una de ellas la conforman los Olmecas quienes constituyen la civilización más antigua, se establecieron en la zona costera del golfo, tuvieron una teocracia compleja, muestra de ello son sus monumentos y grandes esculturas. Son considerados forjadores de las culturas maya, teotihuacana, zapoteca y totonaca. Su predominio perduró hasta el siglo I a.C.

Los aztecas habitaron el Valle de México alrededor del siglo XII guiados por su dios protector Huitzilopochtli. Se refugiaron en un islote del lago de Texcoco donde fundaron la ciudad de Tenochtitlán en 1325. En el México antiguo existía una organización estatal desarrollada, ya que contaban con administración judicial, ejército, caminos policías y sistemas de educación. Su organización político-administrativa evolucionó desde una oligarquía primitiva hasta una monarquía absoluta. La sociedad estaba conformada por nobles, sacerdotes, militares, el pueblo y los esclavos o siervos.

El imperio azteca tenía como unidad social de producción el calpulli (en náhuatl casa grande). Ya que estaba formado por los integrantes de la familia, estaban regidos por

## Competencias profesionales...

un calpólec (autoridad civil y militar) quien era auxiliado por recaudadores de impuestos. El estado azteca tenía un sistema de impuestos desarrollado, los cobros eran en especie; como productos agrícolas, mantas, productos de barro, etc. Todo estaba organizado, había una persona que era el funcionario del gobierno central que se encargaba de juzgar los litigios, cobrar impuestos, y de la vigilancia de los trabajadores colectivos con que se tributaba al imperio. Contaban con un consejo integrado por los ancianos que eran los encargados de la distribución del trabajo. En aquella época ya realizaban actividades de comercio y las llevaban a cabo en los “tianguis” que era el lugar físico donde se vendían e intercambiaban los productos en la gran Tenochtitlán, tenían uno fijo y otro que se establecía cada cinco días, cambiando de población. Desde chicos asistían a las Calmecac que eran instituciones educativas dedicadas a formar el carácter y una férrea voluntad, se les enseñaba el uso del calendario, el sistema vigesimal y como ejercer el mando ya que tarde o temprano se convertirían en conductores del pueblo. Recibían una capacitación en distintos aspectos como oratoria, lectura, medios de conteo y pese a que los conocimientos eran empíricos esto les permitía tener nociones del medio que les rodeaba para enfrentarse a él y tomar el papel de integrante de un pueblo.

Ahora corresponde hablar sobre la administración durante la colonia. Los españoles tuvieron sistemas administrativos eficaces. En el caso de la Nueva España el poder recaía en el virrey, como en muchas otras partes de América que habían sido también conquistadas por los españoles. En 1524 fue creado el Consejo Real de Indias que representaba el papel de tribunal y máxima autoridad administrativa de las colonias, el cual tenía su sede en España. A raíz de ello se estableció un sistema de encomiendas que tenía por objetivo catequizar y cristianizar a las grandes poblaciones, y de esto se hacían cargo los frailes. Pero los encomenderos vieron la Conquista como una empresa, motivo por el cual muchos de ellos se endeudaron en Europa y necesitaron el patrocinio de terceros, teniendo que firmar convenios por regalías y derechos. Posteriormente los encomenderos para cumplir con sus compromisos, sujetaron su labor a operaciones mercantiles como el traspaso, las permutas, los endosos, e incluso dejar en herencia los derechos adquiridos sobre los indígenas como si estos fueran objetos, y el único resultado fue que el sistema de encomienda diezmó a las poblaciones. Como consecuencia el Papa Alejandro VI dio la orden para que todo aquel encomendero y

## Competencias profesionales...

cualquier otro que adquiriría derechos sobre los indios y las tierras, estuviera obligado a pagar el diezmo de todos sus productos, mismo que se ocuparía para la creación de templos, esto aunado a las creencias de la religiosidad europea de que era la forma de ganarse el cielo, por ser obras que se realizaban a favor de la iglesia culminó en la edificación de impresionantes templos en todo el territorio conquistado.

Es preciso hablar de la Estructura administrativa de la Colonia, como ya antes había mencionado el poder recaía en el virrey, en este caso el primero en la Nueva España fue Antonio de Mendoza. El territorio estaba dividido para fines administrativos de la siguiente manera: En corregimientos a cargo de un corregidor, que estos a su vez se subdividían en mayorazgos, mismos que se componían de alcaldías, las grandes eran gobernadas por doce regidores y las de menor categoría por seis. Para ambos casos se delegaba los acuerdos en un síndico, quien era el encargado de efectuar las labores ejecutivas del ayuntamiento. Los mayores fueron sustituidos por gobernadores de provincia y al finalizar la época colonial fueron reemplazados por intendentes. De igual forma los ayuntamientos fueron suplidos por delegados, quienes dependían del poder central absoluto.

La administración de justicia era ejercida a través de audiencias e incluso fueron instituidos los tribunales especializados de los cuales mencionaré algunos:

- Hacienda real
- Mercantiles
- Eclesiásticos
- Militares
- De minas
- De mostrencos
- De vacantes e intestados
- De indios

Ya en el México independiente, en el siglo XIX existió una inestabilidad administrativa de los gobiernos, centralistas y republicanos luchaban por el poder. No existía un proyecto nacional concreto y las principales corrientes ideológicas frecuentemente querían imponer su respectivo proyecto. Un personaje notable fue Lucas Alamán pues

Competencias profesionales...

impulsó las actividades industriales en nuestro país, gracias a el fue creado el Banco de Avío, las primeras industrias textiles en Orizaba y constituyó la Compañía Unida de minas para explotar yacimientos mineros en Pachuca y Durango. Además fundó escuelas para el mejoramiento de la agricultura, por lo que fue reconocido como un gran administrador público y privado, y así escribe su libro en 1842 que tituló “Estado y posibilidades de la industria en México”.

Otro personaje importante en aquellos tiempos fue Esteban de Antuñano un industrial poblano, que fue un gran impulsor textil en su estado y fue uno de los grandes pensadores que permitieron que fuera posible la organización de la Hacienda Pública plasmando parte de ello en ideas vagas para un Plan de Hacienda Pública, estableciendo cuatro principios los cuales llamó los cuatro puntos cardinales.

Y así, llegamos al Porfiriato, periodo en el que en nuestro país hubieron muchos avances, ya que se impulsó a las industrias, se introdujo el ferrocarril, la electricidad, el teléfono, y también hubo mucha incursión de capital extranjero, como resultado del liberalismo económico que acontecía en esos momentos, lo que desencadenó una serie de abusos y demás conflictos que mas tarde dan origen a la Revolución Mexicana.

A raíz de lo sucedido en 1910 surge la Constitución que actualmente nos rige, trayendo consigo muchos cambios principalmente en el aspecto de las relaciones laborales, así lo marca en el artículo 123, lo cual dio origen al sindicalismo mexicano.

Posteriormente en 1938, al expropiarse las compañías petroleras de capital extranjero, nuestro país adquiere su independencia económica, pero hubieron algunos hechos que dieron mayor impulso a la industrialización de nuestro país como: la expropiación petrolera, la llegada de intelectuales españoles exiliados, y la segunda guerra mundial. Todo esto contribuyó a lo que históricamente se le ha dado el nombre de Revolución Industrial mexicana. Además se suspendieron las importaciones provenientes de los países beligerantes, y esto dio origen que en nuestro país surgieran numerosas empresas que trataron de abastecer el mercado interno de los productos que se importaban, pero

Competencias profesionales...

esto desencadenó algo semejante a lo que ocurrió en Europa en el siglo pasado la creación de una clase proletaria desposeída y que vivían en condiciones de miseria.<sup>3</sup>

Con este pequeño recuento de lo que fue los inicios de la administración en nuestro país podemos observar la transformación que ha experimentado la nación, desafortunadamente para que esto fuera posible tuvieron que ocurrir hechos lamentables que costaron muchas vidas, el trato que recibían los trabajadores era injusto y mal remunerado lo que provocó el descontento en muchos, y quizá hay algo que a pesar del tiempo no ha cambiado y es la distribución de la riqueza, ya que unos cuantos la poseen, mientras que la gran mayoría sufre de muchas carencias incluso de lo más elemental para poder alimentarse y es algo que debería de erradicarse, pero hasta ahora sigue siendo imposible mientras el Gobierno no ponga énfasis en ello.

Pero no todo ha sido malo, si bien es cierto la distribución de la riqueza no ha sido la correcta, nuestro país con el transcurso del tiempo ha fortalecido su economía, gracias a la firma de tratados con otros países para la exportación de productos y demás, lo cual ha significado un gran avance, las organizaciones contratan a personal mejor calificado y esto significa un estímulo para tratar de ser mejor y llegar al éxito. Todo esto ha sido un factor importante para el logro de los objetivos dentro de una organización.

## 2.2 Competencias profesionales

Sin duda alguna, nuestro país sigue experimentando cambios económicos, sociales, tecnológicos y demás. Desafortunadamente día a día vemos como en nuestro país van surgiendo problemas que nos afectan a cada uno de nosotros, y quizá uno de los más importantes es el desempleo, ya que año tras año, muchos Licenciados en Administración egresamos de las distintas universidades del país, con la esperanza de poder incorporarnos rápidamente al mercado laboral y somos sorprendidos por la terrible realidad que atraviesa la nación, y es la falta de empleos acordes a nuestra formación; las pocas oportunidades para poder integrarnos a una organización y ser

---

<sup>3</sup> HERNANDEZ y Rodríguez. *Op. Cit.* pp. 47-53.

Competencias profesionales...

parte de ella, pues al haber miles de profesionistas con el objetivo de conseguir un trabajo las posibilidades de cada uno de nosotros para poder obtenerlo se reducen.

Aunque esto suena un tanto desalentador, quizá sea bueno mencionar que todo esto, es una invitación a ser mejor y luchar por lo que queremos y no desanimarnos sino por el contrario como ya lo mencione antes, demostrar la capacidad que cada uno de nosotros tiene y lograr nuestro objetivo, pero claro esto requiere de tenacidad y muchos otros factores. Siendo así que desde mi punto de vista adquiere gran relevancia la Administración de Recursos Humanos en cualquier empresa y para tener mas el significado de esta área, mencionaré el siguiente concepto: “Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”<sup>4</sup>

Para una empresa, el objetivo es contar con el mejor talento, tanto interno como externo, para cubrir cada posición vacante, para ello es necesario que sea conocida y reconocida como uno de los lugares mas admirados para trabajar, de esta forma la mejor gente pretenderá integrarse a la mejor compañía, y con ello se facilitará la búsqueda de candidatos para cubrir los puestos. Asimismo es necesario contar con óptimas herramientas de selección de personal, a fin de tener un proceso objetivo acertado. Al cubrir una posición, los tiempos de respuesta son muy importantes, en especial para aquel que tiene una vacante en su área. Sin embargo, el departamento de selección tiene la responsabilidad de cuidar los intereses del negocio y saber que es mas importante tener a la persona adecuada que puede hacer el trabajo eficientemente y a largo plazo, ya que un error de selección ocasiona un aumento en los costos, falta de credibilidad, vacantes no imprevistas, entre otros.

Hoy en día las empresas requieren que su personal se encuentre realmente comprometido con los objetivos de la misma, especialmente los administradores ya que son los encargados de tomar las decisiones que se consideren adecuadas para el bien de

---

<sup>4</sup> ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 3ª edición. Editorial Trillas. México: 1998. p.222

Competencias profesionales...

la organización y esto repercute en los empleados, es entonces cuando surge aquello que conocemos con el nombre de Competencias Profesionales por lo cual haré mención de las definiciones que algunos autores hacen al respecto:

“Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes que facultan a una persona para lograr un alto desempeño en el trabajo, o en una acción. Los valores constituyen los principios rectores de dicho trabajo o acción”<sup>5</sup>

“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación de terminada”<sup>6</sup>

“Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que son expresados en el saber, en el hacer y en el saber hacer”<sup>7</sup>

“Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”<sup>8</sup>

“Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”<sup>9</sup>

“Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello”<sup>10</sup>

De acuerdo con lo antes mencionado, desde mi punto de vista las competencias profesionales son todas aquellas características, cualidades y aptitudes que distinguen a

---

<sup>5</sup> *Ídem*, p. 126.

<sup>6</sup> Anónimo; “Portal de Gestiópolis” (Ensayo); (2006); [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm); 05 de Abril del 2006.

<sup>7</sup> *Ídem*

<sup>8</sup> *Ídem*

<sup>9</sup> *Ídem*

<sup>10</sup> *Ídem*



Competencias profesionales...

una persona de otra para realizar de manera eficaz su trabajo y contribuir al logro de los objetivos de la organización a la cual pertenece. Siendo así que cada vez es más importante que el profesionista se encuentre mejor preparado en todos los aspectos para poder enfrentarse a los retos del futuro en lo que será su área de trabajo.

### **2.2.1 Enfoque de las Competencias Laborales**

Los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado comparten una serie de puntos comunes:

Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo..., aparecieron en los primeros estudios de McBer, (Hay Group/McBer), la consultoría fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.

- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias, que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar<sup>11</sup>.

A continuación se presentan dos de las corrientes diferenciadas en la gestión por competencias.

---

<sup>11</sup> *Ídem*

### **Enfoque anglosajón**

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variable predictoras o agentes causales). Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan. Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las vías universales para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los ochenta, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas requeridas por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimientos, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos. Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R E Boyatzis, G Hammel y C K Prahalad.

### **El Enfoque Francés.**

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de

## Competencias profesionales...

empleabilidad. Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que éstas pueden ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios. Como podemos observar, este enfoque hace especial hincapié en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de si mismos y de por que nos comportamos de la manera en que lo hacemos. Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias. Claude Levy Leboyer es uno de los autores mas citados como representante de esta corriente.<sup>12</sup>

Como podemos darnos cuenta cada corriente pretende resolver cuestiones desde su perspectiva, que se enfocan a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Ambas contienen elementos en los que coinciden y otros en los que difieren.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno hace énfasis en las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, no obstante ambos reconocen la coexistencia de ambas; en cuanto al valor predictivo que tienen los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, en tanto que el otro enfoque la da a este un gran valor predictivo. Independientemente de las diferencias en este aspecto, podemos apreciar que no se niega el valor que tiene el test.

En cuanto a esto, creo que cabe destacar, que cuando en una empresa se decida adoptar uno u otro, incluso, aun cuando decida constituir un propio, los especialistas en

---

<sup>12</sup> *Ídem*

Competencias profesionales...

Recursos Humanos no deben hacer obvias las implicaciones que esto trae consigo. Como bien señalan muchos autores “tradicionalmente dichos especialistas se han caracterizado por realizar una gestión burocrática de las personas: nóminas, descripción de puestos y formación genérica, y que ahora deberán ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los recursos humanos de las empresas, de manera que estas puedan contar con personas mas capacitadas y comprometidas en el futuro, que obtengan un conocimiento mas exacto sobre las condiciones laborales y personales que conforman los distintos puestos de trabajo, determinando a su vez para la organización un conjunto de “Competencias requeridas”. Deberán por tanto, jugar un papel mas proactivo, y aportar valor añadido, además de intervenir como protagonistas en los problemas sociales de la empresa”.<sup>13</sup>

### **2.2.2 Tipos de Competencias**

Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias al respecto, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999)<sup>14</sup> quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

Las primeras hacen referencia a los atributos o rasgos que deben distinguir a un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos que pueden observarse y que son habituales para hacer posible el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una organización pueda enfatizar más que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

---

<sup>13</sup> *Ídem*

<sup>14</sup> *Ídem*

## Competencias profesionales...

La clasificación que a continuación presentaré se basa en el modelo antropológico de empresa propuesta por Pérez López (1998)<sup>15</sup>

La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que en otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se le denomina intratécnica.

Las competencias directivas intratécnicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo. Se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipos.

A los dos tipos de competencias anteriores, hay dos autores que agregan unas competencias directivas que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se le denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación de la persona con su entorno.

- Pro-actividad: Iniciativa, autonomía personal.
- Autogobierno: Gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol.
- Desarrollo personal: Auto-crítica, auto-conocimiento, cambio personal.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> *Ídem*

<sup>16</sup> *Ídem*

Competencias profesionales...

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, siendo ésta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta manera las competencias estratégicas e intratéticas.

Finalizando, con esto podemos darnos cuenta de la existencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, pese a que los términos empleados varíen de un autor a otro. Hoy en día, las empresas tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, aquellas competencias que realmente producen un rendimiento superior, aplicando para esto unas u otras técnicas, mismas que mencionaré más adelante. Con esto, resaltamos la importancia que va tomando día a día el tema de las competencias laborales, que hasta hace unos años no era tan comentado como lo es ahora, sin embargo sabemos que son muchos los factores que influyen en este tema, y que en cada empresa varía de acuerdo a sus necesidades, lo principal es que todo esto se resume en beneficios a la organización y a sus integrantes, no solo a nivel profesional sino también personal.

### **2.2.3 Técnicas para determinar el Perfil de Competencias**

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las competencias requeridas podemos citar: El panel de expertos, las entrevistas y las entrevistas focalizadas.

El Panel de Expertos. Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización, tomando en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros; en forma de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto. Desde mi punto de vista no solamente debe ser del puesto sino de las actividades que se realizan en la empresa que tienen relación con este, y por supuesto tener un amplio conocimiento de la misión, visión y las estrategias de la organización,

Competencias profesionales...

ya que estas personas tienen la función de determinar cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

Las Entrevistas. Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa del ocupante del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40% del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, capacitación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros). No obstante, cuando estas listas son demasiado extensas, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz.

En cuanto a las ventajas de este método, se encuentra el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que éstas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual, podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.<sup>17</sup>

La Entrevista Focalizada. Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del *Thematic Apperception Test* que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios de motivación.

---

<sup>17</sup> *Ídem*

Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo. La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado. De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.<sup>18</sup>

## 2.2.4 Evaluación de las Competencias

Desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros mas que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

A continuación, haré referencia a algunos de los métodos y/o técnicas que son utilizados en el diagnostico de competencias.<sup>19</sup>

Método Evaluación 360°. Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta?; ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

---

<sup>18</sup> *Ídem*

<sup>19</sup> *Ídem*



## Competencias profesionales...

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular. Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño difíciles de medir como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros, y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

Método del Assesment Center. El origen de este método se remonta a los años cincuenta, cuando la empresa norteamericana AT&T destinó un edificio suyo para efectuar los procesos de evaluación. Este método considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos. La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Alguno de estos ejercicios son los grupos de discusión (sin y con roles asignados), ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar. Genéricamente los Assesment Center tienen dos pasos insoslayables, devenidas en condiciones para lograr la efectividad del método.

1. Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación entre otros.

2. Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios. La composición del grupo de evaluados puede oscilar entre seis y diez personas, y las actividades que estos deben realizar pueden desarrollarse grupal o individualmente, cuyas sesiones de trabajo se efectúan durante uno y tres días. Actualmente la utilización de este método para la evaluación de competencias directivas se encuentra en una curva de ascenso, en la que se han obtenido resultados satisfactorios.

El Test de Monster. La red Monster, con base en los Estados Unidos, es una Web de empleos, cuyo propósito es poner en contacto a las mejores compañías con los candidatos más calificados, es considerada una empleadora líder a nivel mundial. Tiene sucursales en Alemania, Holanda, Gran Bretaña, Suecia, Canadá, Australia, España, entre otros países.

En función del referido propósito, se construye el test de Monster on line, con el propósito de ofrecer a las empresas soluciones avanzadas para la selección de candidatos de una manera eficaz y a bajos costo en el sitio. A partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no solo en la forma que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral. El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla solo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

### **2.2.5 Desarrollo de las Competencias**

Frecuentemente, el término desarrollo se utiliza indistintamente o conjuntamente con el de formación, por lo que conviene distinguir la diferencia que existe entre un término y

## Competencias profesionales...

otro. Aún cuando ambas aproximaciones son complementarias, se refieren a dos aspectos distintos de mejora que resultan eficaces siempre que se utilicen para los fines a los que están destinados.

La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Por su parte, el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias. Teniendo en cuenta esto, es obvio que el desarrollo requiere de un seguimiento si queremos que sea efectivo: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.

Respecto a como desarrollar competencias, existen una serie de modalidades de desarrollo que las organizaciones, en función de implementar una serie de programas con estos fines, pueden utilizar, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada.

El coaching. Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching. Dentro de las modalidades de Coaching pueden citarse tres como las más comunes: individual, grupal y mixto. En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en menor o mayor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, no obstante trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

El Mentoring. El nombre de esta denominación, proviene del griego Mentor, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco. Es otra de las modalidades utilizada para desarrollar competencias. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que puedan afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo. Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de

## Competencias profesionales...

la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional. Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, no se trata de trazar objetivos, sino del establecimiento de normas de conducta, donde el mentor y el participante definen cómo se va a desarrollar su relación, teniendo los objetivos de cada uno. Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

Auto-desarrollo. Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización. Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Implica por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su auto-desarrollo. Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo.

En conclusión, vemos que en la actualidad el individuo se va formando a través de la experiencia que este adquiere durante el desarrollo de su carrera profesional. Cabe aclarar que en este proceso, es el propio individuo quien debe participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo la experiencia que pueda adquirir, lo cual resulta un punto clave no solo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas. Además que en una misma experiencia pueden desarrollarse varias competencias y que a su vez, toda competencia puede ser desarrollada por experiencias diversas. Finalmente, destaca el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> *Ídem*

Competencias profesionales...

## 2.2.6 La inteligencia emocional como una competencia

Un aspecto que está muy relacionado con las competencias es la inteligencia emocional pero antes debemos saber, de que se trata esto y empezaremos por definir según los autores Robert K. Cooper y Ayman Sawaf:

“La inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y agudeza de las emociones como fuente de energía humana. Cuando se confía en nosotros y somos respetados, la inteligencia emocional ofrece una comprensión mas honda, mas completamente formada de uno mismo y de los que le rodean”.<sup>21</sup>

Dicho esto, es indiscutible que la vida emocional es un ámbito que al igual que las matemáticas y la lectura, puede manejarse con mayor o menor destreza y requiere un singular conjunto de habilidades, y saber hasta que punto una persona es experta en ella es fundamental para comprender por qué triunfa en la vida, mientras otra con igual capacidad intelectual acaba en un callejón sin salida: la aptitud emocional es una meta-habilidad y determina lo bien que podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el talento puro.

La inteligencia emocional se ve reflejada en la competencia personal que determina el modo en que expresamos nuestros sentimientos de manera adecuada y como nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás (hábitos de vida, cuidados por una parte y por otra, iniciativa, empatía, adaptabilidad, capacidad de persuasión, etc.)

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que de cierta forma impiden su capacidad de concentrarse en su trabajo y pensar con claridad. De este modo, resulta

---

<sup>21</sup> Revista Adminístrate hoy. Inteligencia emocional aplicada a las organizaciones: Chávez Martínez Gustavo. Número 133. Año XII. Mayo del 2005. pp. 17-28.

Competencias profesionales...

ciertamente paradójico que las habilidades blandas (emocionales) tengan una importancia decisiva en el éxito de las personas en los dominios más duros.

En este aspecto, Goleman remarca que las mujeres no son emocionalmente más inteligentes que los hombres ni viceversa, porque en este sentido, cada persona posee su propio perfil de fortalezas y debilidades, más allá del perfil específico determinado por su género, hay que hablar más de similitudes que de diferencias, sin que éstas últimas sean significativas.

Es así como Goleman toma nota de varias investigaciones en las que se recogen las características de lo que se denomina “trabajadores estrella”, así como las características que los empresarios buscan actualmente en los trabajadores.

Existe un conjunto completamente nuevo de capacidades que se empiezan a perfilar como rasgos distintivos de los trabajadores estrella, entre las que destacan la capacidad de servir de catalizador del cambio y del aprovechamiento de la diversidad. Goleman descubrió que existen algunas competencias que diferenciaban a los trabajadores estrella de los otros, a saber; empatía, autorregulación e iniciativa.

La empatía significa considerar con ecuanimidad los sentimientos de los miembros de la familia, junto con otros factores, como parte del proceso de adoptar decisiones inteligentes. La empatía es de vital importancia en la familia y en el trabajo. Las personas que la tienen están en sintonía con: sutilezas del lenguaje corporal, escuchan el mensaje oculto detrás de las palabras que se dicen, poseen una profunda comprensión de la existencia y la importancia de las diferentes étnicas y culturales. Es la capacidad de comprender la formación emocional de otras personas.

La autorregulación es el componente de la inteligencia emocional que nos libra de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Las personas experimenten malos humores e impulsos emocionales al igual que todos los demás, pero encuentran la manera de controlarlos y canalizarlos de manera útil. Esto es de suma importancia en el trabajo ya que la persona que controla sus sentimientos e impulsos, es decir un individuo

Competencias profesionales...

razonable, crea un ambiente de confianza y equidad. En un lugar así, las luchas por el poder se reducen considerablemente y la armonía laboral aumenta.

La iniciativa podemos definirla como la prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión, o la prestancia ante nuevas oportunidades.

Se dice que para poder alentar la confianza de los demás se debe ser consciente de sí mismo, asumir el punto de vista de los demás y ser capaz de estar plenamente presente.

La única habilidad cognitiva que diferencia a los directivos estrella de los mediocres es la capacidad de reconocer pautas, es decir, la capacidad de extraer la información necesaria para comprender las tendencias más relevantes y forjarse una visión global que permita planificar estrategias de acción para el futuro.

Sólo cuando una persona muestra un amplio ramillete del espectro total de las competencias emocionales existe la posibilidad de que alcance lo que McClelland denominó “punto crítico”, una condición que permite descollar como un trabajador estrella y desempeñar una función semejante a la de los catalizadores en ciertas reacciones químicas y fisiológicas.

Hablando de la relación que puede existir entre la fisiología y el éxito Goleman comenta que los argumentos más convincentes y poderosos se dirigen tanto a la cabeza como al corazón. Y esta estrecha orquestación entre el pensamiento y el sentimiento es posible gracias a algo que podíamos calificar como una especie de autopista cerebral, un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos pre-frontales con la región profunda del cerebro que alberga nuestras emociones. Estos son algunos de sus comentarios al respecto: A la hora de tomar una decisión, el primer paso es siempre muy consciente, deliberado y analítico, pero no debemos desdeñar el aspecto emocional por que ambos son igualmente importantes. Es lo que se denomina corazonada, intuición. Entonces, esto nos hace reflexionar acerca de los rasgos y características de las personas que fracasan y en las cuales podemos mencionar que son:



Competencias profesionales...

Rigidez. Que es la incapacidad para adaptarse al cambio e imposibilidad para asimilar adecuadamente a la retroalimentación sobre los rasgos que deben cambiar o mejorar.

Relaciones muy pobres. Personas que critican, muy severamente, insensibles o exigencias exageradas que terminan confundiendo a sus subordinados.

Las diferencias entre los directivos que triunfan o fracasan suelen girar en torno a dos de las principales dimensiones de las competencias emocionales que enumeramos a continuación:

Autocontrol. El directivo con éxito no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas, sino que aún en medio de esto mantiene la serenidad.

Responsabilidad. Los fracasados reaccionan defensivamente ante los errores y las críticas, negándolas o intentando descargar su responsabilidad en otras personas.

Fidelidad. Los directivos que triunfan muestran un profundo interés por las necesidades de sus subordinados.

Habilidades sociales: Los que fracasan muestran un exceso de arrogancia, agresividad o prepotencia.

Establecimiento de vínculos y aprovechamiento de la diversidad: Los directivos que fracasan son incapaces de crear una red de cooperación.

### **En cuanto a las competencias emocionales**

Primero daré la definición de competencia que es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz, o por decirlo de otro modo es una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.

## Competencias profesionales...

Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño sobresaliente del servicio que brindemos a nuestra familia, comunidad y trabajo.

El grado de competencia emocional que puede desarrollar una persona no proviene de la programación o memorización de atributos de conducta externos, ajenos y estereotipados. Realmente se trata de resultados de trabajo y procesos integrados en los recursos internos personales, derivados de entrenamientos adecuados y múltiples experiencias individualizadas proyectadas a mediano y largo plazos.

Goleman realiza un análisis exhaustivo de lo que denomina las competencias emocionales, sin olvidar su cruzada particular a favor de la inteligencia emocional como factor clave de éxito en contraposición con el concepto tradicional de inteligencia racional. Según Goleman la inteligencia emocional y las competencias emocionales se deben considerar como claves para el éxito personal, familiar, social y profesional y para ello hay dos pensamientos que ilustran sus planteamientos:

“La excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas”.

“Incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro.”

Para que pueda darse un desarrollo de la competencia emocional, es necesario que se desaprendan hábitos de pensamiento, sentimiento y acción obsoletos, fuertemente inculcados, para permitir el desarrollo de nuevos. Pero este proceso requiere de suficiente motivación, esfuerzo, tiempo, apoyo y práctica sostenida.

## **Competencias personales**

Conocimiento de si mismo. Los sentimientos ocurren dentro de nosotros, pero con frecuencia demostramos con expresiones faciales, tonos de voz y gestos. Pero nuestros

Competencias profesionales...

sentimientos no siempre se ven, muchas veces los escondemos, la razón puede ser evitar herir a alguien o para protegernos de muchos ataques que nos hagan las personas.

De tal forma que los sentimientos, son los que hacen la vida impredecible, además de ser un desafío. Hacen que nuestros días sean maravillosos en algunas ocasiones y desagradables en otras, nos hacen sentir la vida y nos pueden meter en dificultades.

Cuando se activa nuestra capacidad de reconocer y comprender el humor, emociones, e impulsos propios, así como sus efectos en los demás, mejoramos nuestro sistema familiar, esto se facilita cuando se dan tres situaciones básicas:

1. Confianza en si mismo
2. Autovaloración realista:
3. Sentido del humor humilde y modesto.

Los individuos que adquieren un alto grado de conocimiento de sí mismos reconocen cómo le afectan sus sentimientos, otras personas y su interacción con el medio ambiente y su familia. Siendo así que una persona consciente de si misma y su interacción con su ambiente sabe, por ejemplo, que el desorden en sus tiempos le provoca impuntualidad que provocan molestias con su jefe; pero si planea su tiempo con anticipación para ser confiable con su jefe, puede crear una gran armonía en su lugar de trabajo y prevenir así algunos conflictos.

La conciencia de uno mismo es un instrumento valiosísimo para el cambio, especialmente si nuestra necesidad de cambio se halla en consonancia con nuestras propias metas personales, con nuestra misión y con nuestros valores fundamentales, entre los que se encuentra el hecho de que intentar mejorar es algo positivo para si mismo y para la familia.

Proactividad. A continuación observaremos como Daniel Goleman define las características más importantes de la inteligencia emocional y se hará una comparación de estas características con la manera de actuar de las personas reactivas y las personas preactivas.

## Competencias profesionales...

Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y las personas con alta inteligencia emocional tienen unas y otras, esto es son proactivas. Por eso las emociones descontroladas pueden convertir en “tonta” a la gente más inteligente, esto es son reactivas. Pero el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en su vida, sino tan solo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas, entonces, depende mucho de si la gente es reactiva o proactiva en su capacidad de cambio para dar respuesta a la problemática o situación que enfrenta.

Las características básicas de las personas proactivas con capacidades de inteligencia emocional son:

- Independencia: Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su rol en la familia, el trabajo y la sociedad.
- Interdependencia: Cada individuo depende en cierta medida de los demás.
- Jerarquización: Las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- Necesidad pero no suficiencia: Poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.
- Genéricas: Se pueden aplicar, por lo general, a todas las áreas, pero cada rol exige competencias diferentes.

Puntos Ciegos. Cada vez que alguien se comporta así en una situación determinada expresa los signos inequívocos de la existencia de un “punto ciego”. A continuación se muestran algunos de los puntos ciegos más comunes y costosos (que suelen ocurrir en las personas reactivas), determinados a partir de un estudio realizado por Robert E. Kaplan:

- Ambición ciega
- Objetivos poco realistas
- Esfuerzo desmedido
- Intromisión
- Sed de poder

## Competencias profesionales...

- Necesidad insaciable de reconocimientos
- Preocupación por las apariencias
- Necesidad de parecer perfecto.

Valoración de si mismo. Es el reconocimiento sincero de nuestros puntos fuertes y de nuestras debilidades, la visión clara de los puntos que debemos fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia.

Cultivo de valores. Se puede decir que aquí encontramos el desarrollo de lo que se conoce como inteligencia moral, que ya implica más un desarrollo espiritual necesario en el sistema familiar para rescatar el valor de la ética, la honestidad, la cordialidad, la responsabilidad, el compromiso, la entrega, etc., cuyas cualidades muestran la calidad y excelencia del verdadero liderazgo, sea cual fuere el ámbito en el que se desarrolle.

Confianza en si mismo. Se define como la esperanza, la fe, seguridad, paz, optimismo y valor que se deriva de la certeza en nuestras capacidades, valores y objetivos. La confianza en si mismo, nos proporciona en suma, la suficiente seguridad como para asumir el papel de líder.

En la condición de las personas reactivas se encuentra que en general su problema básico es que carecen de confianza en si mismas.

La confianza en uno mismo está muy ligada a lo que se denomina “auto eficacia” de la persona proactiva, el juicio positivo de nuestra capacidad de actuar; pero la auto eficacia no es lo mismo que nuestras capacidades reales, sino más bien lo que creemos que podemos llegar a hacer con ellas.

Autocontrol. Es la capacidad de poder gestionar adecuadamente nuestras emociones y nuestros impulsos conflictivos, y mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos. El autocontrol se manifiesta por la ausencia de explosiones emocionales, o por ser capaz de relacionarse con una persona enfadada sin enojarnos.

Competencias profesionales...

Competencias sociales. Según Goleman, la competencia social determina el modo en que nos relacionamos con los demás. Con esta definición se puede decir que la habilidad social es la amabilidad con un propósito: llevar a la gente en la dirección que uno quiere para lograr el acuerdo sobre un objetivo común.

Es por eso que los directivos buscan cada vez más personas que sean líderes con habilidades sociales, por que está comprobado que son las personas más redituables para cualquier organización.

A continuación se mencionan brevemente cuáles son las competencias sociales más importantes:

1. Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
2. Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes.
3. Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas con utilización de tácticas de persuasión.
4. Catalización del cambio: Reconocer la necesidad por el cambio, evitando anteponer barreras.
5. Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.
6. Colaboración y cooperación: Promover un clima amistoso; atendiendo a las posibilidades y oportunidades para solventar las expectativas individuales en una tarea común.
7. Habilidades de equipo: Incentivar en todos los miembros del equipo las cualidades ejemplares, como el respeto y la cooperación, mediante la participación activa y entusiasta y ayudar a generar una identidad y compromiso de equipo, propiciando un espíritu corporativo que acredite y proteja al grupo y su reputación.
8. Orientación hacia el servicio: Anticipación y reconocimiento apropiado de las necesidades de otros, encontrando maneras de aumentar su satisfacción.
9. Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que brindan diferentes tipos de personas y entender sensiblemente los diversos puntos de vista.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *Ídem*

## 2.3 Marco legal de las competencias laborales

Cuando el profesionista se encuentra trabajando dentro de una organización éste debe saber que para el correcto desempeño de su trabajo tiene derecho a recibir entrenamiento, ya que al ingresar a la plantilla laboral de una empresa ésta debe darle un tiempo a la persona para que pueda familiarizarse e integrarse al ritmo de trabajo y a las actividades que ha de desempeñar y esto lo establece la Ley Federal del Trabajo en algunos de sus artículos que mencionaré a continuación:

“Es obligación del patrón proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores”<sup>23</sup>

Otro artículo que vale la pena destacar es el siguiente: “Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Prevención Social.”<sup>24</sup>

Aunque no en todas las empresas se cumple con esta disposición ya que esto significa un gasto, pero si es utilizado correctamente resulta benéfico para ambas partes, en la organización su personal estará actualizado y se verá reflejado en los logros que la empresa pueda tener y el trabajador se sentirá con potencial y capacidad suficiente para realizar sus funciones. Además pienso que la capacitación es primordial ya que si bien estamos viviendo en un mundo cambiante tenemos que adecuarnos a el, y sobre todo estar a la vanguardia ya que es renovarse o morir, y considero que quizá este sea uno de los obstáculos que se presenta en las distintas entidades económicas, puesto que todos hemos experimentado el temor al cambio, y probablemente sea parte de nuestra naturaleza de seres humanos el presentar una resistencia pero muchas veces es más lo que podemos ganar si lo intentamos, que lo que podemos perder; y en las empresas es

---

<sup>23</sup> TRUEBA Urbina Alberto. Ley Federal del Trabajo. 83ª edición. Editorial Porrúa. México: 2002. Art. 132 fracción XV.

<sup>24</sup> *Ibidem*, Artículo 153 fracción A.

## Competencias profesionales...

un fenómeno frecuente, como administradora pienso que siempre es bueno un cambio, mientras que este sea llevado oportunamente y haciendo un análisis minucioso de las ventajas y desventajas que esto podría traer consigo a mi organización, ya que ante todo se busca que repercuta de manera positiva y ayude a elevar el crecimiento de la misma.

Sin duda alguna la capacitación se ha vuelto primordial en nuestros días, y es por eso que se encuentra contenida en los estatutos del Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración.

- La capacitación sirve para consolidar y potencializar la infraestructura del factor humano.<sup>25</sup>

En cuanto a este punto, sabemos que la empresa sin duda alguna se beneficiará teniendo entre su personal a las personas mejor capacitadas y con un gran sentido de responsabilidad, y esto servirá para que ambas partes logren sus objetivos.

- Es uno de los medios más efectivos para generar en el individuo, cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos.<sup>26</sup>

Pienso que un trabajador al recibir capacitación, cambia su perspectiva y la visualización de su vida en un futuro, sus actividades las realizará con mayor eficacia y estará basada en objetivos concretos, que quizá antes no tenía.

- Para actualizar al personal en la aplicación de nuevas tecnologías.<sup>27</sup>

Es indispensable que la organización capacite a sus trabajadores, sobre todo en cuanto a la aplicación de tecnología, ya que actualmente vivimos en un mundo globalizado y cambiante, por lo tanto los trabajadores deben estar preparados

---

<sup>25</sup> Código de Ética del Licenciado en Administración. Editorial Ecafsa. México: 2000. Capítulo IX.

<sup>26</sup> *Ibidem*, pp. 38-39.

<sup>27</sup> *Ídem*



## Competencias profesionales...

para ello, ya que de no ser así, la empresa tomará un rumbo desconocido por no encontrarse actualizado de lo que acontece a su alrededor.

- Para incrementar conocimientos, ocupar nuevas posiciones y para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las empresas.<sup>28</sup>

Sin duda alguna, al tener personal eficiente, es más fácil que puedan ser ascendidos a un mejor puesto y tener mayores oportunidades para desenvolverse y alcanzar sus ideales, y esto se ve reflejado en la organización.

- Para formar ejecutivos, trabajadores y empleados más capaces, más competentes y realizados, al igual que desarrolla el juicio y el criterio.<sup>29</sup>

Considero que la clave está en contar con personal capacitado que pueda demostrar el potencial que tiene, a través de lo que llamamos competencias laborales que hoy en día es muy común que suceda, ya que existen muchos profesionistas; pero lo importante es marcar la diferencia entre uno y otro, dar muestra de todo aquello que podemos lograr, y desarrollarnos profesionalmente, así esto lleva consigo un crecimiento no solo profesional sino también personal.

- Es una inversión, no gasto, por lo que su costo es muy inferior a los beneficios que produce.<sup>30</sup>

Para muchas empresas la capacitación es solo un gasto, y no se ponen a pensar que podría resultar todo lo contrario, ya que si es llevada a cabo como se debe esto solo se puede traducir en beneficios para la organización ya que su personal contará con las herramientas necesarias para que de forma conjunta se puede obtener el éxito que toda empresa desea.

- Debe ser diagnosticada, administrada y controlada por especialistas en la materia.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> *Ídem*

<sup>29</sup> *Ídem*

<sup>30</sup> *Ídem*

<sup>31</sup> *Ídem*

## Competencias profesionales...

Efectivamente como antes mencioné, la capacitación debe estar bajo la responsabilidad de personal especializado, ya que si esto no es así, lejos de traer beneficios a la empresa podría provocar problemas y esto sería perjudicial para todos sus integrantes. Pero debe darse en el momento oportuno y a las personas adecuadas en el momento que se considere necesario.

# ***Capítulo 3***

## ***Metodología***

*Tipo de investigación*

*Procedimiento de la investigación*

## Capítulo 3 Metodología

### 3.1 Tipo de investigación

Para la realización de este trabajo de investigación, utilizaré la técnica de la encuesta, por lo que he construido un cuestionario (ver anexo 1) que consta de once preguntas con respuestas predeterminadas. La razón por el uso de la técnica de la encuesta objetiva es debido a que facilita el acopio de información de primera mano en los sujetos de investigación. El cuestionario es un instrumento de fácil aplicación, además de su simplicidad en el procesamiento. Además, utilizaré la entrevista para indagar los puntos finos que tengan pertinencia con el proyecto de investigación y que los proporcionen expertos en diversas áreas y personas involucradas en actividades de suma importancia en las organizaciones.

Esta investigación se enfocará a Licenciados en Administración que cuenten con una gran experiencia en el ámbito laboral, además de grandes personalidades, y a recién egresados de ésta licenciatura.

Todo ello, con el propósito de obtener la información fidedigna y apegada a la realidad que pueda contribuir a que este trabajo muestre confiabilidad en los resultados.

Así de esta forma, se acudirán con cada uno de los profesionistas antes citados, los cuales serán elegidos estratégicamente ya que dependiendo del puesto o actividad que desempeñe serán enfocadas las preguntas pertinentes.

El motivo por el cual he decidido realizar mi investigación de esta manera, es porque considero de suma importancia la apreciación que tienen profesionistas recién egresados, de los cuales podemos obtener una visión clara de lo que sucede hoy en día en el mercado laboral; además de los conocimientos que nos pueden aportar las personas que igualmente tienen esta formación, pero que ya poseen cierta experiencia profesional y por tal motivo son vastas las enseñanzas que nos pueden transmitir de

Metodología..

aquello que va aconteciendo a lo largo de su vida laboral. Y claro no pueden faltar los profesionistas que debido al gran desempeño que han demostrado a lo largo de su trayectoria, han obtenido el reconocimiento y prestigio que los distingue entre todos los demás y por lo tanto se convierten en personalidades, por lo que tienen mucho que aportarnos.

Las encuestas y entrevistas se aplicarán a los profesionistas que se elegirán con antelación, teniendo como base la experiencia, el cargo o puesto que ocupa en alguna empresa, o el hecho de ser recién egresado de ésta Licenciatura según sea el caso, para inmediatamente obtener la información e ir analizando cada una de las respuestas para después emitir un juicio de todo ello.

### **3.2 Procedimiento de la investigación**

Primero determinaré el tamaño de la muestra y a quiénes estará enfocada mi investigación, de acuerdo a lo que antes mencioné; seleccionaré a aquellos profesionistas cuya licenciatura sea en Administración, se encuentren recién egresados o ya cuenten con una vasta experiencia en el ámbito laboral, además de algunas personalidades.

Realizaré el cuestionario con las preguntas que considere adecuadas y me puedan ser de utilidad, para obtener la información más clara y precisa, además de la entrevista en la cual formularé preguntas más específicas, con el objetivo de obtener un punto de vista de aquellas personalidades que han sido reconocidas por su labor en el ámbito de la Administración.

Una vez teniendo los formatos de entrevista y cuestionario procederé a la aplicación que es parte de la investigación de campo, la cual consiste en acudir a los centros de trabajo de las personas antes mencionadas, y pediré el permiso para poder aplicar los cuestionarios y entrevistas según lo crea pertinente, y así poder obtener información directamente de cada uno de ellos, sin olvidar el recurrir a la observación que me servirá como una herramienta valiosa en este proceso, ya que podré darme cuenta de las

## Metodología..

actitudes e impresiones al contestar los cuestionamientos que les sean planteados, y así reflejar todo lo acontecido en el análisis de mi información.

Cabe destacar que tanto el cuestionario como la entrevista serán aplicados en la hora y el día que determine la empresa, ya que se busca no interferir en las actividades que desempeña el trabajador, por lo tanto me ajustaré al horario que ellas asignen y consideren prudente.

Habiendo hecho esto, haré revisión de todos los cuestionarios que hayan sido aplicados y así podré hacer la estadística de las respuestas obtenidas, y de esta forma tomaré los resultados para crear las gráficas que nos reflejarán de manera más precisa los datos que se obtuvieron en la investigación, ya que nos mostrarán los porcentajes de la población que hayan coincidido o no en las respuestas, y esto nos dará una visión más completa al respecto de nuestro tema en cuestión.

Además del análisis de las respuestas obtenidas en la entrevista, para lo cual haré un estudio minucioso debido a que cada respuesta cuenta con puntos de vista muy particulares. Y es así como finalmente se realizará la investigación de campo.

# ***Capítulo 4***

## ***Análisis de los resultados***

*Análisis de los cuestionarios*

*Análisis de las entrevistas*

*Análisis general*

## Capítulo 4. Análisis de los resultados

### 4.1 Análisis de los cuestionarios

A continuación presentaré los datos obtenidos como resultado de la aplicación de los cuestionarios.

Como podemos observar, actualmente la función de administración en las empresas de la región tiene mucha importancia y esto lo demuestran los encuestados en su totalidad ya que así lo afirman en sus respuestas; de tal forma que se visualiza al Licenciado en Administración del futuro con mayores responsabilidades como lo confirma el 42.2% de los encuestados y con una participación mayor en la empresa con un 57.8% , es así como de una u otra forma resalta la importancia del papel que juega el profesional en Administración y que con el paso de los años su tarea va siendo más compleja y por tanto de mayor relevancia para la organización.

Muestra de ello, son las competencias que deben destacar en el Licenciado en Administración y de las cuales nuestros encuestados consideraron que en primer lugar de importancia se encuentra la responsabilidad con un 26.8%, en segundo que sea capaz de tomar decisiones con 22%, en tercero acostumbrado a trabajar por objetivos y bajo presión con un 20.5%, mientras que la experiencia con un 18% y la creatividad con 12.7% ocuparon el cuarto y quinto lugar respectivamente.

Las competencias antes mencionadas forman la clave para que el profesionista en Administración cuente con las bases para poder realizar sus funciones de manera eficiente dentro de cualquier empresa, siendo así que sean consideradas herramientas que ayudan a diferenciar a un empleado de otro, así lo marca el 97.8% de los encuestados y solo el 2.2% considera que no es así.

De cierta forma se dice que las competencias sirven como una herramienta para identificar a un empleado de otro, ya que nos refleja el potencial que existe entre cada



## Análisis de los resultados

uno de ellos y esto facilita a las empresas el proceso de reclutamiento y selección de personal así opina el 86.7%, por lo que los encuestados creen que no es difícil encontrar al candidato con todas las competencias que requiere una organización, aunque el 13.3% considera que si es difícil ya que intervienen varios factores.

Cuando el Licenciado en Administración se encuentra laborando, se da cuenta de que existen factores que influyen en la realización de su trabajo y uno de ellos es la formación académica la cual, a decir del 96.7% de los encuestados influye en mayor grado, mientras que para el 3.3%, esto es en menor grado. Realmente si no se tienen bases sólidas desde que se es estudiante, será difícil llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en las aulas y esto trae consigo complicaciones para el correcto desempeño de nuestro trabajo.

Pero, actualmente los recién egresados nos enfrentamos a una terrible realidad y es la falta de empleo, y según las respuestas de los encuestados, la primer causa que creen que influye y dificulta la integración al mercado laboral es la falta de experiencia con un 32.8% , ya que al acudir a solicitar empleo es lo primero que requieren y lamentablemente no contamos con ella, en segundo lugar y con 17.22% los escasos conocimientos de software, en tercero con 16.92% la deficiencia en la formación académica del egresado ya que a veces no se tiene la preparación y los conocimientos suficientes, en cuarto lugar con 16.76% el mercado laboral altamente competitivo, y esto lo hemos podido constatar ya que año con año el numero de egresados es mayor y por lo tanto existe una gran competencia por obtener un empleo y en quinto lugar con 16.30% no dominar una lengua extranjera, actualmente las empresas capacitan a su personal y motiva a sus empleados para que estos se preparen y puedan ampliar sus conocimientos, lo cual trae beneficios tanto al trabajador como a la empresa.

Es por eso que al conseguir un empleo nos vamos creando expectativas al respecto y una de ellas es que éste nos de proyección y oportunidades de crecimiento así lo manifestó el 78.9%, esto es porque cada uno de nosotros tenemos deseos de superación y poder llegar a ocupar un puesto importante en una empresa, mientras que otros prefieren obtener estabilidad laboral así opinó el 14.4% y pienso que también es un aspecto importante y mas en estos tiempos en los que es difícil obtener un empleo y

## Análisis de los resultados

conservarlo, no obstante para el 6.7% prefiere obtener una buena remuneración, lo cual también es importante. Para que esto sea posible es necesario que el nivel académico en general de los Licenciados en Administración en la actualidad sea excelente, y a decir de los encuestados el 12.2% considera que así es, en contraparte con el 82.2% que considera que el nivel es bueno y un 5.6% regular, se puede decir que existen muy buenos profesionistas pero a veces hay otros aspectos que se consideran importantes para decidir la contratación de un elemento en una organización, como lo son la aplicación de pruebas de selección, pues así lo manifestó el 84.4%, y aunque no debería de ser, pero sin duda es un aspecto que influye muchas veces y son las recomendaciones de ciertas personalidades así opinó el 12.2% y solo el 3.3% dijo que es la escuela de procedencia.

Sin embargo al existir tantos profesionistas, puede observarse que el Licenciado en Relaciones Industriales es el competidor más fuerte al acudir a solicitar empleo, así lo dijo el 43.3%, seguido inmediatamente del contador con un 38.9% además del Ingeniero Industrial con 14.4% y el Psicólogo con un 3.3%. De tal forma que solo se podrá marcar la diferencia demostrando nuestras capacidades y que somos aptos para desempeñarnos en cualquier organización.

## 4.2 Análisis de las entrevistas

A continuación mostraré el análisis de las entrevistas que fueron realizadas a profesionistas en administración.

Como primer punto se les preguntó sobre el papel que juega el Licenciado en Administración hoy en día, y la mayoría coincidió que el papel de éste es primordial, ya que es el encargado de canalizar y optimizar los recursos con los que cuenta la empresa y así llegar al logro de los objetivos, además de ser un líder, puesto que es el encargado de guiar a las personas que se encuentran a su mando para que las metas se cumplan. De acuerdo a la experiencia que posee se le preguntó a los distintos administradores encuestados cuáles creen que son las competencias que requiere una empresa del Licenciado en Administración y nos mencionaron varias entre ellas la experiencia, el

## Análisis de los resultados

trabajo en equipo, manejo de información, desarrollo de herramientas administrativas (sistema de cómputo, capacidad de análisis, conocimiento de normatividad, valores, liderazgo, don de mando, conocer la organización, pleno conocimiento de todas las áreas de la empresa, proactivo, conciliador, conocimiento de idiomas, cada uno de ellos aportó lo que a su parecer requiere una organización en el licenciado en Administración. Esto nos da una visión amplia de aquellos conocimientos con los que debe contar un profesionista y estar mayor preparado.

No obstante al estar laborando en una empresa el administrador se encuentra con ciertas dificultades para realizar de manera optima su trabajo, por lo cual se les preguntó cuáles eran estos y nos mencionaron que a veces la empresas tienen una estructura muy definida por lo cual no permiten que el trabajador pueda sugerir otras formas de cómo realizar su trabajo, además la resistencia a los cambios, el no contar con el respaldo de los directivos de la organización y el no tener los conocimientos necesarios para realizar correctamente sus funciones; y así se les pregunto de qué forma se puede evitar esto y las respuestas fueron similares ya que expresaron que lo primero es conocer la empresa, tener una buena capacitación, contar con las competencias antes mencionadas pues son las herramientas que necesitan para manejar los conflictos que existan en el desempeño de su trabajo, y también teniendo una buena actitud y ganas de hacer bien las cosas.

Cada uno tiene una visualización del administrador del futuro ya que unos lo visualizan trabajando en equipo, capaz de afrontar retos y situaciones cambiantes, teniendo visión estratégica, alguien que se va superando día tras día ante la globalización que estamos viviendo actualmente, pero cabe destacar que todos hablan del crecimiento profesional que debe tener y que muy seguramente logrará tener el Licenciado en Administración en las áreas donde se encuentre laborando.

Por otra parte hablando de que en ocasiones las aptitudes requeridas en un puesto son mínimas se les preguntó si ante esto podría haber un crecimiento profesional, la mayoría contestó que no, porque no habría manera de probar las habilidades y capacidades con las que cuentan las personas, debido a que el puesto no exige mucho, además de que el profesionista solo se centraría en un punto específico y no tendría un panorama general de la empresa, aunque uno de los entrevistados contestó que se podría dar el caso, de

## Análisis de los resultados

que se tenga un crecimiento profesional pero depende del interés, capacidad y lo emprendedor que sea la persona. Tomando esto en cuenta se preguntó si esto influye en el desarrollo profesional y como era de esperarse, contestaron que si, ya que se requiere de gran habilidad de adaptación a las diferentes circunstancias, además de contar con una gran visión para detectar problemas o desviaciones de la empresa, y si está solamente acostumbrado a realizar una labor rutinaria no podrá separarse y crecer.

A los entrevistados se les preguntó con qué frecuencia son evaluadas las competencias en las empresas en las que laboran y el promedio es de una vez al año, ya que asisten a cursos de capacitación y posteriormente miden el desempeño y productividad de su trabajo.

Aunado a esto, al preguntarles sobre las características que exige su empresa para la formación profesional de un administrador, contestaron que en primer lugar deben ser titulados, conocer la visión y misión de la empresa, normatividad, contar con los conocimientos necesarios de su disciplina, honestidad, responsabilidad, espíritu de servicio, proactivo, manejo de información, capacidad de análisis, valores, acostumbrado a trabajar por objetivos y bajo presión, experiencia, etc. Cabe destacar que cada uno de los entrevistados mencionó las características que exige la empresa en la que labora para la formación profesional de un administrador.

### **4.3 Análisis general**

Después de haber mostrado los resultados que arrojaron tanto los cuestionarios como las entrevistas realizadas a los profesionistas en Administración, tenemos una idea más clara de los puntos de vista que se tienen en torno al papel del Licenciado en Administración, vemos como con el paso de los años, las funciones que éste realiza van adquiriendo gran relevancia aunado a las responsabilidades que esto implica, además de que se ve marcada la participación en la empresa, ya que el Licenciado en Administración es indispensable en el proceso de toma de decisiones y su labor está encaminada a maximizar todos los recursos con los que cuenta la organización.

## Análisis de los resultados

Pero para que todo esto sea posible, como se mencionó antes es fundamental que se cuente con las competencias necesarias para poder desempeñar de manera eficiente las actividades que sean encomendadas, algunas de estas competencias profesionales del Administrador son: responsabilidad, capacidad para la toma de decisiones, acostumbrado a trabajar por objetivos y bajo presión, experiencia, creatividad, capacidad de análisis, trabajo en equipo, desarrollo de herramientas administrativas, liderazgo, misión, visión estratégica, ser emprendedor, tener una cultura de calidad, etc.

Además de ser estas herramientas que ayudan a diferenciar a un empleado de otro, aunque esto significa que las organizaciones se vuelven más cuidadosos para poder encontrar al candidato que reúna todas las características que exige la vacante que se desea cubrir y en este caso hay otros factores que influyen para que el profesionista pueda integrarse al mercado laboral ya que desafortunadamente las empresas buscan personas con experiencia, la cual a veces no se tiene por ser recién egresado, además de que se debe tener pleno dominio de software administrativo y esto se vuelve una problemática, pues en ocasiones encontramos que existe deficiencia en la formación académica del egresado que es lo que desencadena otros obstáculos para que un profesionista pueda incorporarse a un trabajo, pues esto influye mucho.

Aún así, el nivel académico en general de los Licenciados en Administración es bueno, y sólo se logrará destacar haciendo las cosas correctamente, demostrando interés por aprender, capacidad, dinamismo y sobre todo contar con una actitud positiva ante todo. Muestra de ellos son las evaluaciones de las competencias que se hacen en las empresas y en las cuáles se reconoce la labor de un buen elemento, que es considerado así por la organización al ver su desempeño.

# ***Capítulo 5***

## ***Conclusiones y recomendaciones***

*Conclusiones*

*Recomendaciones*

*Propuesta*

## Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

En efecto después de haber realizado el estudio y análisis de la investigación de campo se comprueba la hipótesis:

“Para que el administrador del futuro sea altamente competitivo y eficiente en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, y cumpla con las expectativas de la misma, deberá reunir las siguientes competencias: responsabilidad, experiencia, creatividad, liderazgo, ser proactivo, capacidad en la toma de decisiones, acostumbrado a trabajar por objetivos y bajo presión, dominio de una lengua extranjera, conocimiento de software administrativo, actitud emprendedora, capacidad de análisis, valores, iniciativa, etc.”

Tomando como referencia lo anterior, se realizó este trabajo de investigación y es que en la actualidad estamos viviendo en una nación que va creciendo y desarrollándose ante los distintos cambios políticos, sociales, económicos y los avances tecnológicos, siendo esto reflejado en las organizaciones que cada vez son más exigentes en el momento de reclutar personal para integrarse a su plantilla laboral, y en este aspecto se hizo énfasis en el profesionista en Administración, regularmente al asistir a una empresa para solicitar empleo tenemos ciertas expectativas al respecto, pero muchas veces esto no coincide con lo que pasa en realidad, por diversos factores, y es por ello que este trabajo de investigación fue enfocado a descubrir cuáles son las competencias profesionales que requieren las distintas organizaciones en el administrador de empresas, y de la cual obtuvimos información muy valiosa no sólo para la persona que se encuentre en la búsqueda de un empleo sino para la empresa interesada en contar con un buen elemento, de tal modo que se pudo comprobar que hoy en día existe un mercado laboral altamente competitivo y esto origina que las empresas hagan un proceso de selección más minucioso y detallado, motivo por el cual el Licenciado en Administración debe encontrarse preparado, siendo que para toda organización es

## Conclusiones y recomendaciones

indispensable que éste cuente con ciertas competencias, como son: responsabilidad, experiencia, liderazgo, don de mando, ser proactivo, conocimiento de software administrativo, etc. por mencionar algunas, ya que integrar un elemento con todas estas características a una empresa es imprescindible para que se logren los objetivos, llegar al éxito y prestigio deseado, y más tratándose del Licenciado en Administración quien debe ser la persona que guíe los pasos que se deben seguir y tomar las decisiones que crea más convenientes para la misma.

De tal forma que no es una tarea nada fácil, si tomamos en cuenta que la Administración es una disciplina bastante compleja; es por eso que cada vez más empresas evalúan las competencias que poseen cada uno de sus trabajadores, y esto lo demuestran los resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios y entrevistas respectivamente.

Aún así, se puede observar que el futuro del administrador es muy prometedor, ya que sus funciones van adquiriendo gran relevancia y por ende se van teniendo mayores responsabilidades, pero como antes mencioné es primordial la preparación en todos los ámbitos, ya que si el Administrador no sabe reaccionar ante cierto tipo de dificultades éste desencadenará grandes problemas e impedirá que pueda dar muestra de su potencial. Además conforme pase el tiempo, se va a exigir cada vez más, puesto que nuestro país atraviesa por un momento crucial, la influencia que tenemos de otras naciones producto de la globalización, los avances científicos y tecnológicos, lo que permite que se vaya dando un crecimiento económico, y es una razón por la cual es necesario tener un Licenciado en Administración altamente competitivo capaz de afrontar los retos del futuro, y que pueda consolidar el éxito de una organización.

## 5.2 Recomendaciones

Este trabajo de investigación ha contado con los puntos de vista de distintos profesionistas en Administración los cuáles colaboraron ante los diferentes cuestionamientos que les fueron realizados, pienso que la información contenida aquí, servirá para las generaciones venideras y sobre todo para aquel que muestre especial



## Conclusiones y recomendaciones

interés en este tema, y en base a la experiencia que viví al realizar este trabajo, yo invito a aquel que quiera continuar con ésta investigación, el hecho de que pueda incluir las opiniones de otros profesionistas que se encuentren laborando en el área administrativa de una empresa y no sean precisamente Licenciados en Administración de Empresas, ya que fue algo que llamó mi atención, al estar aplicando los cuestionarios y entrevistas respectivas, por ser un fenómeno que ocurría frecuentemente y valdría la pena contar con sus opiniones, ya que es interesante saber como fue su ingreso a esa área de la organización.

Otro aspecto importante, pienso que es dirigir ésta investigación no sólo a las empresas de la ciudad de Coatzacoalcos sino a las empresas de gran relevancia en la región sur, para tener un panorama más amplio de lo que sucede con las competencias laborales en el interior de las organizaciones del sureste, aunque para ello es importante contactar a las personas adecuadas y que éstas brinden las facilidades para que el estudio se lleve a cabo.

Cabe mencionar que la información que se maneja en este trabajo de investigación, debe ser actualizada ya que si alguien desea seguir recabando datos, en un futuro respecto a este tema, éste servirá como punto de referencia; y siendo que es un tema bastante amplio, conviene investigar sobre las nuevas competencias que irán surgiendo, sin duda alguna en los próximos años, sobre el manejo y evaluación que se realizan de las mismas, y demás aspectos que son tomados en cuenta, mismos que son cruciales para la eficiencia de todo el personal que labora en una organización, y es que hacer referencia al capital humano es realmente algo muy complejo, el personal debe encontrarse preparado para todo tipo de cambios, ya que vivimos en un país que se encuentra en vías de desarrollo y formando parte de la globalización, lo cual marca una evolución con repercusiones tanto económicas como sociales y políticas; y ante todo esto las organizaciones requieren que sus integrantes cuenten con las herramientas necesarias para hacer frente a todo ello, por tal motivo es recomendable que sean tomados en cuenta todos estos factores al momento de retomar la investigación ya que se busca brindar información concreta, veraz, oportuna y actualizada para que pueda ser de mayor utilidad, y es por eso que hago hincapié en este aspecto, ya que con ésta

## Conclusiones y recomendaciones

recomendación se busca que sean tomados en cuenta los nuevos cambios que se van dando de acuerdo al entorno que vivimos.

### 5.3 Propuesta

A continuación se proponen dos manuales que tienen la encomienda de servir al nuevo profesionalista para que pueda integrarse de manera más efectiva al ámbito laboral. El primer manual consiste en una guía para la elaboración del currículum vitae, considerando que esta herramienta es una de las más importantes en el proceso de selección; de tal suerte que se convierta en un recurso de impacto que influya positivamente en la decisión de empleo del profesionalista en cuestión. El segundo manual hace alusión a la entrevista de selección que es, a juicio particular, la parte del proceso que más influye en lograr una imagen positiva o viceversa del candidato.

## MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL CURRÍCULUM VITAE

### Introducción

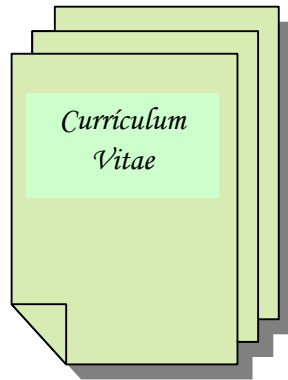
El *Currículum Vitae* continúa siendo un instrumento esencial a la hora de buscar y encontrar un trabajo acorde a las propias expectativas y deseos. Un *Currículum Vitae* inteligentemente presentado, no sólo abre las puertas a una entrevista deseada por el solicitante, sino que consigue que dicha entrevista sea también esperada y deseada por el potencial empleador.

En la confección del *Currículum Vitae* suele darse más importancia al contenido que a la forma. Sin embargo, la presentación es también esencial. No hay que olvidar que los méritos personales deben lucir por sí mismos con todo el esplendor que merecen y esto sólo se consigue si están bien expuestos y adecuadamente presentados.

Las empresas en la actualidad solicitan nuevos requisitos para cubrir nuevos puestos de trabajo. Si sabemos satisfacer esos requisitos de la forma más atractiva, conseguiremos estar en posición ventajosa frente a nuestros competidores en la búsqueda de trabajo.

## Conclusiones y recomendaciones

Debido al desarrollo tecnológico de la industria, hay un menor requerimiento de mano de obra. Este hecho, unido a factores como el aumento de población, la incorporación de la mujer al trabajo y el boom de los servicios hace que cada vez se solicite personal más y más cualificado, con mayor grado de especialización y adaptación a las nuevas formas de trabajo.



### ¿Qué es un currículum?

Un currículum es un documento promocional que muestra tu trayectoria laboral, tus intereses profesionales y tus aptitudes generales para desempeñar tal o cual puesto. Un currículum debe ir perfectamente bien enfocado hacia lo que tú quieres hacer y porqué crees que puedes hacerlo.

La función del currículum termina al momento en que recibes una entrevista de trabajo (aunque te lo pueden seguir pidiendo en el transcurso de las entrevistas). Si tu currículum te está dando las entrevistas adecuadas (para el puesto que quieres) ya está cumpliendo su objetivo.

Un currículum va a llamar la atención por el contenido que tenga y la forma en que esté estructurado, así como la buena ortografía, buena redacción y limpieza del mismo. Al ser tu retrato profesional es importantísimo tenerlo muy bien hecho.

Antes de empezar a armar un currículum lo que tenemos que hacer es definir exactamente lo que queremos hacer o el puesto que queremos desempeñar.

## Conclusiones y recomendaciones

En pocas palabras para que un currículum sea congruente: Primero: Define exactamente qué es lo que quieres hacer. Segundo: Di la experiencia que tienes en base a eso. Tercero: Elimina todas las cosas sobrantes como los trabajos que hiciste y que ya no quieres volver a hacer.

El inglés y la computación se deben poner siempre porque son herramientas para que desempeñes el trabajo a la perfección, es por eso que siempre se deben poner.

Un buen currículum debe ir anexado a una carta de presentación. ¿La razón? La carta de presentación es un documento que le muestra al entrevistador porqué puedes llegar a ser valioso para la empresa. Hace algo que tu currículum no puede hacer: Es más personalizado y se enfoca a las necesidades y características de la empresa en cuestión.

No debe ser escrito de un modo general que sólo te permita cambiarle la dirección a la empresa sino que más bien posea las siguientes características:

1. Debe mostrar porqué estás interesado en la empresa.
2. Debe mostrar porqué tú puedes ser interesante para ellos.
3. Cuándo vas a darle seguimiento a tu currículum con una llamada para programar una entrevista.
4. Que vaya dirigido hacia la persona que sería tu jefe. El hecho de que una carta vaya dirigida “A quién corresponda” te puede quitar muchos puntos. Cuida escribir de un modo correcto el nombre y el puesto de la persona, si no, todo el esfuerzo puede ser contraproducente.

Ahora el currículum. El currículum sigue tres formatos: El cronológico, el funcional o por funciones o una mezcla de ambos.

El *cronológico* muestra por orden de antigüedad tus trabajos, del último al primero con una descripción de tus actividades y logros relevantes en cada trabajo.

El currículum *funcional* enfatiza las experiencias relevantes para el puesto para el que estás aplicando y no se enfoca a las fechas como principal parámetro.

## Conclusiones y recomendaciones

El tipo de currículum que es *mezcla* de ambos tipos. Inicia con un resumen de logros principales y relevantes al trabajo al que se está solicitando y luego continúa con una parte cronológica en donde se dan las fechas de los trabajos que se han tenido y un breve resumen de las actividades más relevantes en cada trabajo.

Finalmente busca que tanto el currículum como la carta de presentación sean fáciles de entender y estén en un lenguaje ligero. No queremos que el reclutador lo haga a un lado después de haber leído sólo dos renglones y terminado con dolor de cabeza.

### **El Currículum Vitae**

Los profesionales dedicados a la contratación de personal esperan que el *Currículum Vitae* sea la expresión clara y concisa de informaciones sobre los datos personales, la formación y la experiencia profesional de la persona que aspira a un empleo.

El *Currículum Vitae* cumple una triple función:

- Presentarte a tu futuro empleador.
- Concentrar la atención durante la primera entrevista sobre los aspectos más importantes de tu personalidad y de tu recorrido académico y laboral.
- Después de la entrevista, recordar a tu futuro empleador los datos que mejor hablan de ti.

### **El proceso de autoanálisis**

Es el estudio con detenimiento de nuestras características de personalidad (actitudes, puntos fuertes y débiles, hábitos, logros, aptitudes, etc.). Tenemos que conocernos bien para poder ofrecer al mercado laboral las soluciones que esperan de nosotros.

Vamos a analizar qué debemos entender por cada una de las características personales mencionadas anteriormente.

**Actitudes:** Son elementos condicionantes de la conducta (innatos y adquiridos); patrones a través de los cuales, la conducta se adapta, se ajusta al medio.

## Conclusiones y recomendaciones

**Aptitudes:** Es la predisposición para llevar a cabo una actividad física o mental. Son en su mayor parte innatas, pero se potencian y desarrollan, o por el contrario se atrofian, en función de los estímulos que le ofrezcamos.

**Puntos fuertes y débiles:** Son las partes a aprovechar o desechar de nuestro comportamiento. Su localización se obtiene, haciendo un análisis exhaustivo de los dos puntos anteriores y de nuestra trayectoria personal, y su conocimiento se basa en la experiencia y en la capacidad de ser crítico con uno mismo.

**Hábitos:** Son mecanismos automáticos de conducta que habitualmente realizamos en tareas intrascendentes.

**Logros:** Se trata de hacer una recapitulación de todo lo que hemos conseguido en nuestra trayectoria.

### **Consejos útiles para hacer atractivo un currículum vitae**

#### **Orden**

Utiliza las tabulaciones, apartados, negritas, subrayados o cursivas de manera consistente y uniforme a lo largo de todo el Currículum Vitae.

#### **Claridad**

Utiliza una fuente de letra clara y simple. Son aconsejables los tipos de letra tales como Arial o Times New Roman del punto 12.

#### **Limpieza**

La excesiva aglomeración de datos o la ausencia de espacios, dificulta la lectura cómoda de un Currículum Vitae. Pero evita los espacios y márgenes excesivos.

## **Compleción**

Anota todos los datos que consideres positivos de tu persona y experiencia. Para aquellos que inician su carrera profesional puede resultarles más difícil documentar una amplia experiencia profesional previa.

## **Síntesis**

Evita florituras gramaticales innecesarias y utiliza un estilo claro y conciso, trata de no redactar en primera persona.

## **Para elaborar tu Currículum Vitae debes considerar las siguientes reglas**

- Que tu Currículum sea de una o dos hojas, procura no utilizar tipos de letras novedosas o extrañas, utiliza tipología sencilla.
- No emplees dos palabras para lo que se puede decir en una; no escribas: “Mi función como secretaria es...” escribe: “Secretaria. Funciones...”
- Evita frases hechas y redundantes; “Quiero poner en su conocimiento que...”
- Expresa una idea en cada frase. Utiliza palabras cortas, frases cortas y párrafos cortos.
- Un buen Currículum debe estar bien estructurado. Así la interpretación será fácil y no dejará lugar a ninguna duda de que eres el candidato adecuado.
- El Currículum Vitae se debe enviar siempre en original. Imprime tu Currículum en hoja de color blanco, de preferencia.
- Refleja en el Currículum que reúnes las exigencias del puesto de trabajo. Se deberá hacer énfasis en aquellas características, tanto profesionales como personales que poseas que te hacen especialmente apto para el puesto. Se puede adaptar la información de tu Currículum para resaltar aquellos aspectos que para la empresa son importantes y tú sabes que los tienes.
- No incluyas tus hobbies y pasatiempos en el Currículum, esta información típicamente no es necesaria; en su lugar, incluye tus fuerzas o habilidades más notables.

## Conclusiones y recomendaciones

- No incluyas salarios anteriores o el que deseas recibir.
- Si la compañía a la que vas a aplicar tiene su propio sistema computacional para recibir currículum, asegúrate de incluir la mayoría de las palabras y frases que describan tu experiencia laboral, objetivos y metas.
- Lee tu Currículum detenidamente con el propósito de detectar errores de ortografía o tecleo, cuando lo hayas terminado pídele a alguien que lo lea y lo revise.
- Envía tu Currículum no solo al departamento de Recursos Humanos o de Personal, también a tus conocidos dentro de la empresa. No lo envíes por fax o por correo si la empresa está en tu ciudad.
- Una técnica para asegurarte que tu Currículum impacte, es dárselo por separado a revisión a un grupo de amigos, dales quince segundos para leerlo y después pídele que te digan lo que recuerdan de él. Si notas que no está impactando ¡cámbialo!

En México se sigue usando el Currículum con fotografía; asegúrate que sea tamaño credencial y reciente y que en ella luzcas realmente profesional (hombres con saco y corbata).

### **Tipos de Currículum Vitae**

De este modo podemos encontrar fundamentalmente tres tipos de currículum:

#### **Currículum cronológico**

En este caso el orden en el que se relatan los datos comienza desde los más antiguos hasta terminar con los más recientes. Tiene como ventaja el que permite ir viendo la evolución del demandante desde el principio hasta el fin. Este currículum es el más acertado si al candidato no le sobra experiencia

#### **Currículum inverso**



## Conclusiones y recomendaciones

Este debe ser contrario al anterior. Empiezas por lo último que hiciste y te vas remontando hasta el comienzo. Permite destacar lo último que hiciste, lo que es muy importante si tiene que ver con el puesto al que aspiras ahora

## **Currículum funcional**

En este modelo se agrupan las experiencias según las funciones desarrolladas en bloques independientes. Por ejemplo, la experiencia en marketing, como camarero de bar, en ventas, etc. Tiene como ventajas el que en seguida se puede comprobar la experiencia o preparación del demandante en un área determinada. Es un modelo idóneo cuando éste tiene grandes lagunas debido a años de desempleo, etc., es la mejor forma de que pasen desapercibidos en el currículum.

## **Estructura del Currículum Vitae**

El esquema general del Currículum Vitae consta de cuatro partes: **carta inicial, datos personales, datos académicos y datos profesionales.**

El cuerpo del Currículum Vitae propiamente dicho lo constituyen los tres apartados de datos (personales, académicos y profesionales). Cada uno de estos apartados debe comenzar en página diferente.

## **Carta Inicial**

Sin ocupar más de una cara, esta carta sirve de introducción al Currículum Vitae y se presenta como elemento diferenciado de él. Su redacción es más personal y evitando en todo momento un tono de autopromoción, sí puede ser de utilidad para ayudar a destacar detalles que en el Currículum pueden pasar desapercibidos (disponibilidad, cuándo finalizan compromisos adquiridos previamente, etc.) Dos cosas nunca deben faltar en esta carta: la fecha y la referencia del anuncio de trabajo, si existe

## **Datos personales básicos**

## Conclusiones y recomendaciones

El bloque del Currículum Vitae se inicia por la descripción de los siguientes datos personales básicos:

1. **Nombre y apellidos** (por este orden). Si se trata de una mujer casada, utilizar los apellidos de soltera. El nombre nunca irá precedido de identificadores tales como Dr., Prof., Lic., Sr., Sra., etc.
2. **Dirección, teléfono, Fax y correo-e.** Se trata de facilitar al Director, Gerente o Agencia de Recursos Humanos la tarea de localizarle durante las horas en las que ellos trabajan. No pida por lo tanto que le llamen fuera de las horas de sus trabajos. En caso de existir varios teléfonos, indicar a qué lugar corresponde cada uno de ellos (domicilio, trabajo, etc.) y evitar indicaciones imprecisas como "en horas de comida" o "a partir de las 20 h."
3. **Nacimiento.** Indicar la fecha y el lugar. Es la forma más clara de indicar la edad.
4. **Nacionalidad.** Debe hacerse constar aunque parezca evidente por el lugar de nacimiento. Los extranjeros deben mencionar que cumplen con los requisitos exigidos por la ley para trabajar legalmente y desde cuando los cumplen.
5. **Lenguas que habla, escribe o lee,** comenzando por la lengua materna.
6. **Objetivo.** Es un elemento opcional. Los Currículum presentados en países anglosajones contienen un apartado breve en donde el solicitante describe sucintamente con una o dos frases sus objetivos al solicitar el trabajo. Evidentemente, este punto no precisa mencionarse cuando el Currículum se presenta por razones distintas de la de solicitar un trabajo, por ejemplo, cuando acompaña una solicitud de beca, etc. Conviene evitar objetivos excesivamente generales y es aconsejable que de alguna manera explicita más lo que el candidato puede hacer por el empleador, que lo que espera obtener del puesto de trabajo.

7. **Datos académicos.** Los datos de la enseñanza media (título obtenido, escuela, calificaciones etc.) sólo merecen mencionarse si son especialmente relevantes y consistentes con los datos de la enseñanza universitaria. En general, no suelen ser particularmente útiles.
8. **Datos profesionales.** Para quienes están en sus primeros años de vida profesional, el orden puede ser el cronológico (por años sucesivos). Para quienes llevan ya muchos años trabajando, el orden cronológico inverso ofrece la ventaja de que el empleador lee primero lo que más le interesa saber del candidato, es decir cuáles son sus más recientes responsabilidades y experiencias. En quienes llevan ya más de 10 ó 15 años de ejercicio profesional, no resultará particularmente relevante al empleador el saber dónde hizo su Residencia, sino más bien cuáles han sido sus más recientes responsabilidades como profesional. El apartado de Datos Profesionales será probablemente el más extenso y por ello se subdividirá en: **experiencia profesional, publicaciones, ponencias, investigaciones, formación continuada y asociaciones profesionales.**
9. **Experiencia profesional:** indicar año de comienzo y finalización de cada trabajo, indicando el centro (y la ciudad) donde lo desarrolló, el cargo, responsabilidades, habilidades y experiencia adquiridas.
  1. **Publicaciones:** ordenadas por años e identificando claramente la cita bibliográfica, según la normativa de Vancouver. Si son muchas, pueden agruparse en "originales", "revisiones", "cartas al director", etc.
  2. **Ponencias y presentaciones en congresos,** indicando sólo aquellas situaciones en las que se actúa como ponente o aquellos congresos o reuniones en los que se presenta algún trabajo.
  3. **Investigaciones,** indicando el organismo que aporta la subvención para llevarla a cabo.
  4. **Formación continuada.** Se incluyen aquí los cursos y actividades de formación continuada oficialmente reconocidas como tales. La asistencia a congresos puede también añadirse, si bien el mérito que se les concede es cada vez menor, salvo que en ellos haya habido presentación oral o póster.

## MANUAL PARA UNA EFECTIVA ENTREVISTA DE TRABAJO

### El objetivo de la entrevista

El objetivo del entrevistador es identificar el conocimiento y las habilidades que el candidato posee para desarrollarse en un determinado puesto laboral.

Como candidato, tu objetivo es demostrar que tu conocimiento y experiencia pueden ayudar a la empresa a resolver determinadas actividades laborales. Visualiza al entrevistador como si fuera un cliente al que vas a venderle un gran producto creado por ti; y ese producto eres tú.



## Preparación para la entrevista

- Analiza el puesto para el que estás aplicando, ¿qué habilidades son requeridas para el puesto?
- Analízate, es esencial que te des tiempo para examinarte y conocerte mejor antes de participar en una entrevista de trabajo. Aquí te damos algunos tips que te servirán:
- ¿Qué actividades específicas tengo que ocupar en ese puesto?
- ¿Qué áreas son en las que tengo más desenvolvimiento?
- Habilidades más sobresalientes de mi personalidad.
- Habilidades que debo desarrollar para tener éxito en mi carrera.
- ¿Qué características de mi personalidad debo mejorar?
- Identifica ejemplos de tu propia experiencia donde puedes demostrar tus habilidades. ¿Qué historias puedes contar donde hayas utilizado algunas habilidades requeridas en el puesto?
- Conoce a la empresa, asegúrate de conseguir folletos de ella y si es posible, su reporte anual para que conozcas sus productos, servicios, ventas, estrategias de negocios, programas de beneficios y cultura de la empresa.
- Recuerda que no tendrás otra oportunidad de dejar una primera impresión; todos los entrevistadores están conscientes de que lo que van a ver y oír es lo mejor que tú tienes, así que ve preparado para convencer a un extraño de que debe invertir (tiempo y dinero) en ti; y para lograr esto, debes dejar una muy buena impresión en él.
- Prepárate con ropa adecuada de manera que luzcas profesional.



### **La mecánica de la entrevista**

1. De primera instancia el entrevistador te saludará y comenzará con una breve charla para que te sientas en confianza y así romper el hielo (a veces el entrevistador da una explicación sobre el contenido de la entrevista)
2. Es probable que el entrevistador te de una explicación general sobre la vacante e información adicional de la empresa.
3. Empiezan las preguntas, si es una buena entrevista, éste es el segmento más largo y tú deberás hablar mucho más que el entrevistador.
4. Tú podrás hacer preguntas al entrevistador, no le digas que no tienes ninguna consulta que hacerle, deberás estar preparado con anticipación con algunas preguntas.
5. El entrevistador da por terminada la entrevista y te explica el siguiente paso del proceso de reclutamiento. Nunca olvides agradecerle al entrevistador por haberte considerado como candidato y haberte brindado su tiempo.



### **Durante la entrevista**

- Llega puntual a la cita.
- Preséntate y saluda de mano. Trata de proyectar confianza en ti mismo, una sonrisa y una actitud franca es un muy buen comienzo para una entrevista de trabajo.
- Toma asiento sólo cuando el entrevistador te lo pida.
- Responde a las preguntas de manera clara y concisa, aunque éste no es un examen oral, estás platicando con una persona interesada en conocerte.
- Enfatiza tus cualidades, pero no exageres, recuerda que estás tratando de convencer al entrevistador de que tú eres la persona más adecuada para el puesto.
- Asegúrate de que el entrevistador esté consciente de tu interés en la empresa y en el puesto. ¡Díselo! Recuerda que estás buscando un trabajo, por lo tanto demuestra tu interés.
- Debes estar atento a tu lenguaje corporal, la comunicación no verbal es muy importante.
- Sé positivo con tus comentarios y respuestas, sé amable y trata de mirar a los ojos del entrevistador y sonríe siempre que puedas, eso sí, siempre sé tu mismo, pero, sé lo mejor de ti mismo.
- Al finalizar agradece al entrevistador su tiempo y consideraciones y da la mano.



### **Reglas durante la entrevista**

Durante la entrevista hay ciertos parámetros que debemos seguir para que ésta sea un éxito, son pequeños detalles que al desconocerlos y no aplicarlos nuestro puntaje en la entrevista disminuye considerablemente dándole así más oportunidades a los otros candidatos que se están entrevistando para el mismo puesto. Este tipo de situaciones son las siguientes:

1. Cuando entres a la oficina de la persona que te va a entrevistar, no te sientes hasta que el entrevistador te invite a hacerlo.
2. Nunca llames al entrevistador de tú sin haberle preguntado antes, si él te habla de Usted ni siquiera consideres tutearlo.
3. Al sentarte pega toda la espalda en el respaldo y hazte 10 cm. para adelante en posición de escuchar atentamente.
4. Cuida dar respuestas estructuradas cuando se te pregunte algo, pero no te salgas por la tangente con el afán de echar mucho rollo para hacerte el interesante porque puede denotar nerviosismo. Cuando la gente está nerviosa, tiende a charlar interminablemente.
5. No invadas el escritorio del entrevistador con los brazos o con tus cosas.
6. Si por alguna razón el entrevistador es interrumpido recuerda lo último que se mencionó, para cuando vuelvan a retomar la plática le menciones en lo que se quedaron.
7. Al terminar la entrevista verifica que sabes cuál es el siguiente paso a seguir. ¿Te van a llamar ellos? ¿Debes de llamarlos tú? ¿Alguien más te va a entrevistar?

El entrevistador va a comentarte cosas de la empresa, algunas ya las sabes, otras no, si hay algo que admires de la empresa dilo y fundaméntalo. De nada sirve decir “Quiero trabajar en esta empresa porque es líder en su ramo si ni siquiera sabemos de que ramo se está hablando”.



## **¿Cómo contestar las preguntas que te hacen en las entrevistas?**

Muchas veces el entrevistador hace preguntas y el hecho de no contestarlas adecuadamente nos puede costar el trabajo. Es importante prepararnos para las entrevistas para que esto no nos suceda.

Estos parámetros que se presentan a continuación pueden ser una guía útil para contestar las preguntas que te hacen en las entrevistas.

1. Primero es conveniente recordar que el entrevistador no es nuestro confidente. Entonces cuando él hace preguntas, debemos contestar objetivamente evitando secretos personales y opiniones subjetivas. Aunque tú y el entrevistador hayan simpatizado mucho, esa no es razón para que seas indiscreto.
2. Si el entrevistador se muestra sarcástico y arrogante, recuerda que todo puede ser un escenario artificial diseñado para ver cómo manejas la presión. Debes ser amable y evitar comentarios arrogantes por tu parte. Es mejor que pases todas las pruebas y seas tú quién decide si quiere entrar a trabajar allí a que termines peleado con el entrevistador y sean ellos quienes te rechacen.
3. Debes mantenerte positivo en la medida de lo posible. Recordando que en la medida que muestres negatividad o resentimientos contra tus ex jefes o ex trabajos es en la medida que te estás proyectando.
4. Las preguntas referentes a la familia y amigos no son preguntas sin importancia, aquí lo que están evaluando es qué tan conflictivo eres (por ejemplo si mencionas que no te llevas bien con tus papás, no pensarán que toda la culpa es de ellos ¿no?) También quieren ver qué tan discreto eres. Por ejemplo, si cuentas asuntos confidenciales de tu familia. ¿Qué les hace pensar a ellos que no vas a

## Conclusiones y recomendaciones

5. contar cosas confidenciales de la empresa que te contrate? Al hacer preguntas sobre tu familia y amigos también están evaluando qué clase de familia y amigos tienes. Ellos asumen que familias y amigos son similares. Entonces tú debes tener una familia y unos amigos que para ellos sean fáciles de contratar.

## Bibliografía

- \_\_\_\_\_(2000). **Código de Ética del Licenciado en Administración.** México: Edit. ECAFSA.
- \_\_\_\_\_Chávez, G. (2005). “Inteligencia emocional aplicada a las organizaciones” **Adminístrate Hoy.** Mayo. Num. 133. Año XII. México, D.F.
- Arias, F. (1999). **Administración de recursos humanos.** México: Edit. Trillas.
- Arias, F. (2001). **Administración de recursos humanos para el alto desempeño.** México. Edit. Trillas.
- Fiedler, F. (2001). **Liderazgo y Administración efectiva.** México: Edit. Trillas.
- Franklin, S. (2001). **Principios de Administración.** México: Edit. CECSA.
- Grados, J. (2001). **Capacitación y desarrollo de personal.** México: Edit. Trillas.
- Hampton, D. (1999). **Manual de desarrollo de recursos humanos.** México: Edit. Trillas.
- Heller, R. (1991). **Las grandes decisiones de los grandes empresarios.** México: Edit. Grijalbo.
- Hernández, S. (1999). **Introducción a la Administración.** México: Edit. Mc Graw Hill.
- Keith, D. (1997). **Comportamiento humano en el trabajo.** México:Edit. Mc Graw Hill

- Koontz, H. (2004). **Administración una perspectiva global.** México: Edit. Mc Graw Hill.
- Maddux, R. (1991). **Evaluación efectiva del desempeño.** México: Edit. Trillas
- Porter, M. (1998). **Ventaja competitiva.** México: Edit. CECSA
- Raber, M. (1991). **Control emocional y salud mental.** México: Edit. Trillas.
- Robbins, S. (1998). **La administración en el mundo de hoy.** México: Edit. Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento organizacional.** México: Edit. Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2000). **Administración moderna de personal.** México: Edit. ECAFSA.
- Trueba, A. (2002). **Ley Federal del Trabajo.** México: Edit. Porrúa.
- Vromm, V. (1999). **Motivación y alta dirección.** México: Edit. Trillas.
- [www.gestiopolis.com/recursos/documents/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documents/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm)

# **Anexos**

- Anexo 1 Cuestionario
- Anexo 2 Entrevista
- Anexo 3 Tablas y gráficas



## ANEXO 1. CUESTIONARIO

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo fundamental conocer los puntos de vista de los profesionales en Administración, sobre el papel que juega éste hoy en día, en las organizaciones.

Edad:

Sexo:

Puesto:

Grado académico:

**Instrucciones: Elija la opción que considere más adecuada para cada pregunta considerando su punto de vista particular.**

1.- ¿Qué grado de importancia cree que tenga actualmente la función de administración en las empresas de la región?

- a) Mucha importancia
- b) Poca importancia
- C) Ninguna importancia

2. ¿Cómo visualiza al Licenciado en Administración del futuro?

- a) Con mayores responsabilidades
- b) Menor participación en la empresa
- c) Desplazado por otros profesionistas
- d) Con una participación mayor en la empresa
- e) Otra. Especifique:

3. ¿Cuál de las siguientes competencias considera son las más importantes en el Licenciado en Administración . Enumérelas de mayor a menor grado de importancia, asignándole un número del 1 al 6.

- a) Creatividad
- b) Acostumbrado a trabajar por objetivos y bajo presión
- c) Responsabilidad
- d) Experiencia
- e) Capaz de tomar decisiones
- f) Otra. Indique:

4. ¿Considera que las competencias son herramientas que ayudan a diferenciar a un empleado de otro?

- a) Si
- b) No
- c) No sé

5. ¿Cree que sea difícil encontrar al candidato con todas las competencias que requiere una organización?

- a) Si
- b) No

- c) No sé
6. ¿En qué grado de importancia cree que influye la formación académica del Administrador en la realización de su trabajo?
- a) Mayor grado
  - b) Menor grado
  - c) Ningún grado
7. Enumere en orden de importancia del número 1 al 5 (considerando al 1 como el más importante) las causas que cree que influyen y dificultan la integración al mercado laboral.
- Falta de experiencia
  - No dominar una lengua extranjera
  - Escasos conocimientos de software
  - Mercado Laboral altamente competitivo
  - Deficiencia en la formación académica del egresado
8. ¿Qué expectativas tiene al conseguir un empleo?
- a) Obtener una buena remuneración
  - b) Tener un empleo con proyección y oportunidades de crecimiento
  - c) Obtener estabilidad laboral
  - d) Otra. Indique:
9. ¿Cómo cree que sea el nivel académico en general de los Licenciados en Administración en la actualidad?
- a) Excelente
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
10. ¿Qué aspectos considera que son más importantes para decidir la contratación de un elemento en una organización?
- a) Escuela de procedencia
  - b) Nivel socioeconómico
  - c) Recomendaciones de ciertas personalidades
  - d) Los resultados en la aplicación de pruebas de selección.
11. ¿Cuál considera que es el competidor más fuerte para un Licenciado en Administración en la competencia por el empleo?
- a) Licenciado en Relaciones Industriales
  - b) Contador
  - c) Psicólogo
  - d) Ingeniero Industrial

¡Gracias por su colaboración!





## **ANEXO 2. ENTREVISTA**

Nombre:

Edad:

Sexo:

### ***ENTREVISTA***

1 ¿Cuál cree que es el papel que juega el Licenciado en Administración hoy en día?

2. De acuerdo a su experiencia ¿Cuáles cree que son las competencias que requiere una empresa en el Licenciado en administración?

3 ¿Cuál cree que sea el principal obstáculo que se presenta en el Licenciado en Administración en el desempeño de su trabajo?

4 ¿De que forma cree que se puedan evitar las dificultades del Licenciado en Administración para realizar de manera optima su trabajo?

5 ¿Cómo visualiza al administrador del futuro?

6. Si las aptitudes requeridas para un puesto son mínimas, ¿Cree que el personal pueda tener un crecimiento profesional? ¿Por qué?

7. ¿Cree que esto influye en su desarrollo profesional?

8. ¿Con qué frecuencia se evalúan las competencias en su empresa?

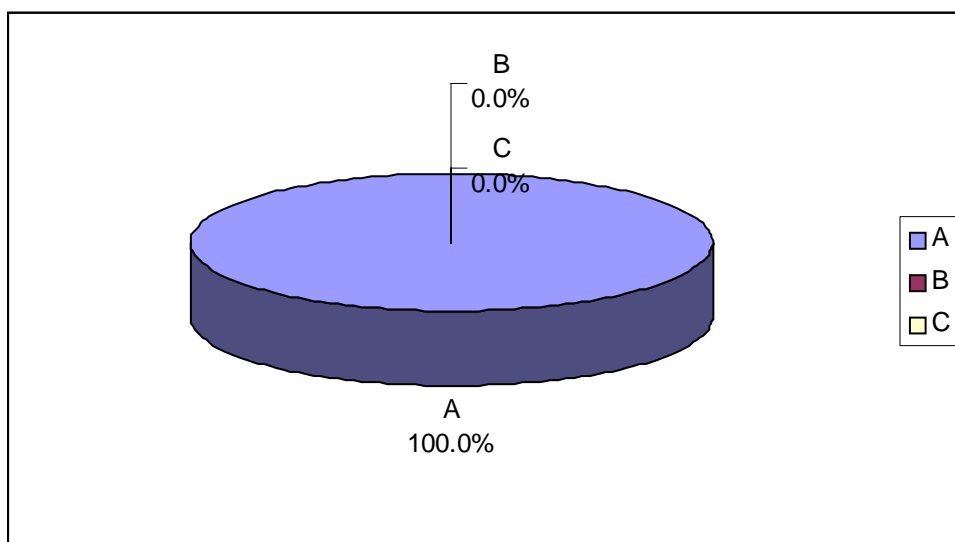
9. ¿Qué características exige su empresa para la formación profesional de un administrador?



### ANEXO 3. TABLAS Y GRÁFICAS

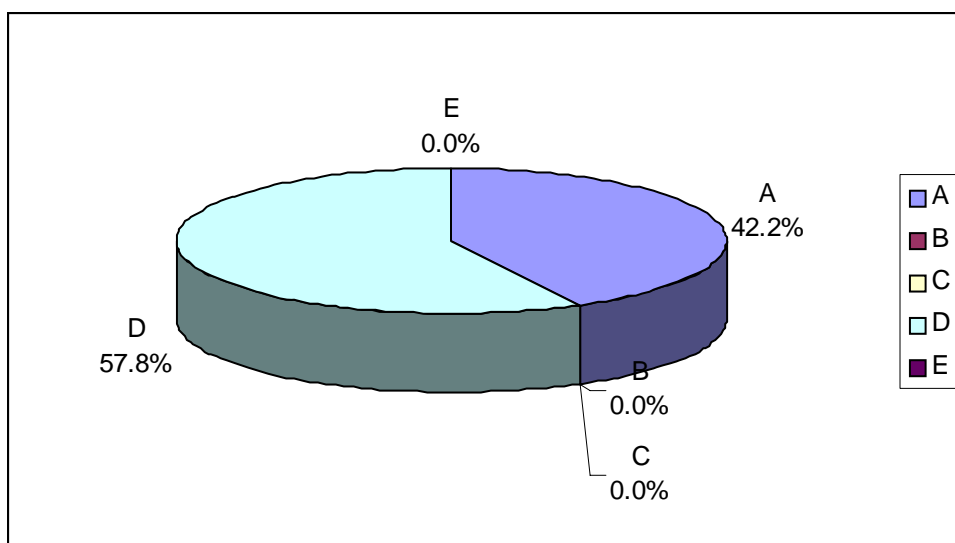
PREGUNTA 1. ¿QUÉ GRADO DE IMPORTANCIA CREE QUE TENGA ACTUALMENTE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN?

SERIE	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	MUCHA IMPORTANCIA	90	100
B	POCA IMPORTANCIA	0	0
C	NINGUNA IMPORTANCIA	0	0



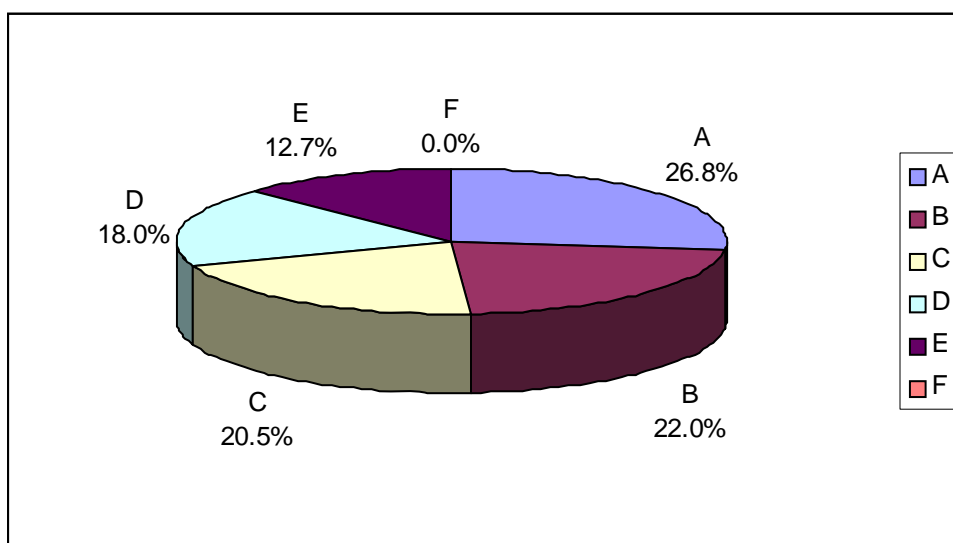
PREGUNTA 2 ¿CÓMO VISUALIZA AL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DEL FUTURO?

SERIE	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A	CON MAYORES RESPONSABILIDADES	38	42.2
B	MENOR PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA	0	0
C	DESPLAZADO POR OTROS PROFESIONISTAS	0	0
D	CON UNA PARTICIPACIÓN MAYOR EN LA EMPRESA	52	57.8
E	OTRA:	0	0



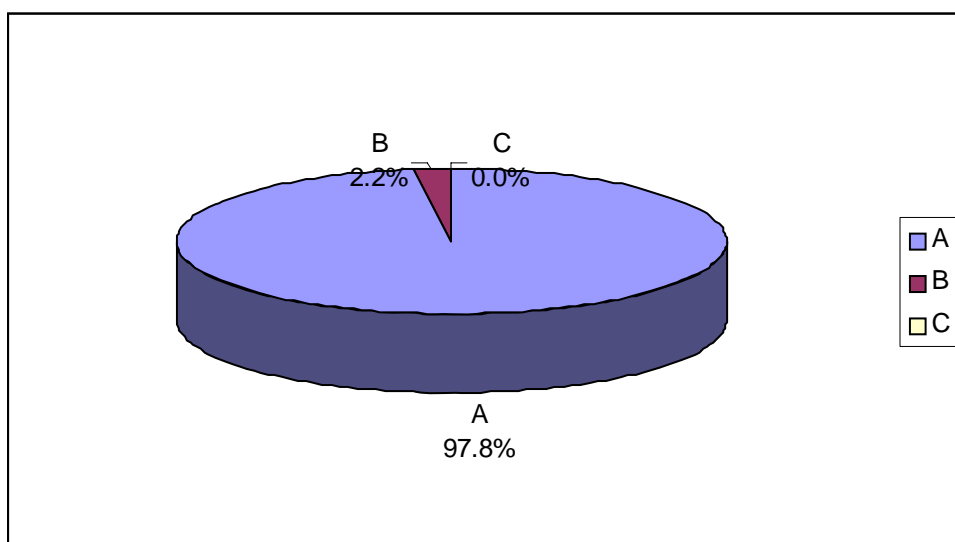
PREGUNTA 3 ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS CONSIDERA SON LAS MAS IMPORTANTES EN EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN? ENUMERELAS DE MAYOR A MENOR GRADO DE IMPORTANCIA.

SERIE	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A	CREATIVIDAD	362	26.8
B	ACOSTUMBRADO A TRABAJAR POR OBJETIVOS Y BAJO PRESIÓN	297	22.0
C	RESPONSABILIDAD	277	20.5
D	EXPERIENCIA	243	18.0
E	CAPAZ DE TOMAR DECISIONES	171	12.7
F	OTRA:	0	0.0



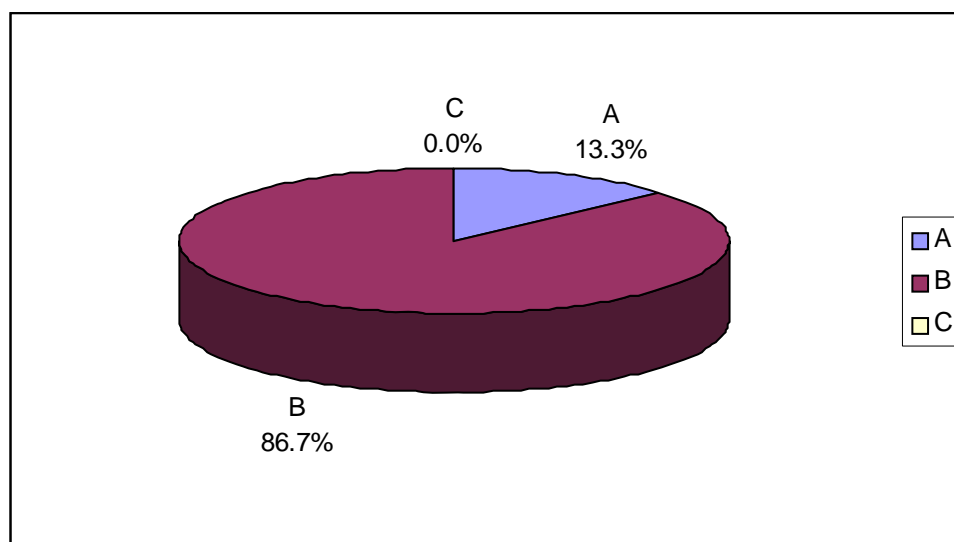
PREGUNTA 4 ¿CONSIDERA QUE LAS COMPETENCIAS SON HERRAMIENTAS QUE AYUDAN A DIFERENCIAR A UN EMPLEADO DE OTRO?

SERIE	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A	SI	88	97.8
B	NO	2	2.2
C	NO SÉ	0	0.0



PREGUNTA 5 ¿CREE QUE SEA DIFICIL ENCONTRAR AL CANDIDATO CON TODAS LAS COMPETENCIAS QUE REQUIERE UNA ORGANIZACIÓN?

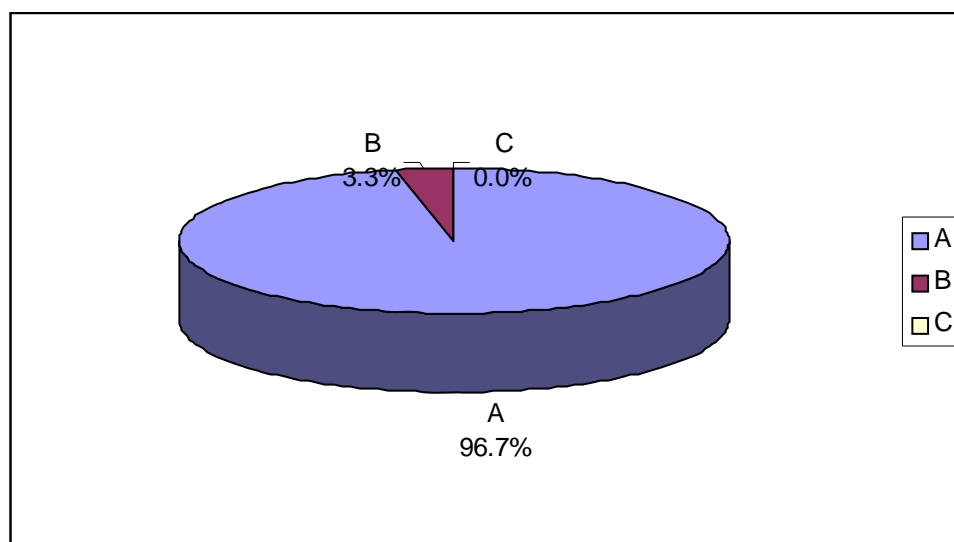
SERIE	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A	SI	12	13.3
B	NO	78	86.7
C	NO SÉ	0	0.0





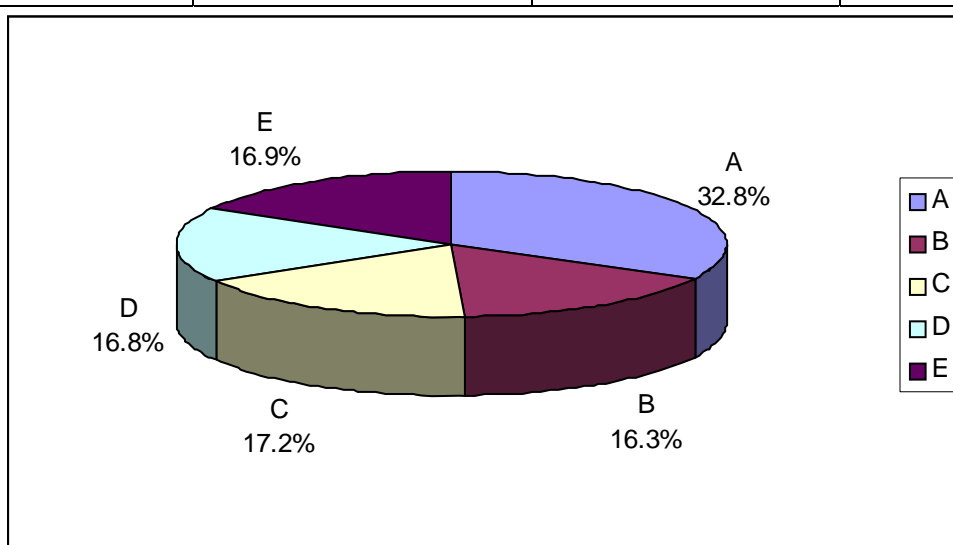
PREGUNTA 6 ¿EN QUE GRADO DE IMPORTANCIA CREE QUE INFLUYE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DEL ADMINISTRADOR EN LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO?

SERIE	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A	MAYOR GRADO	87	96.7
B	MENOR GRADO	3	3.3
C	NINGÚN GRADO	0	0.0



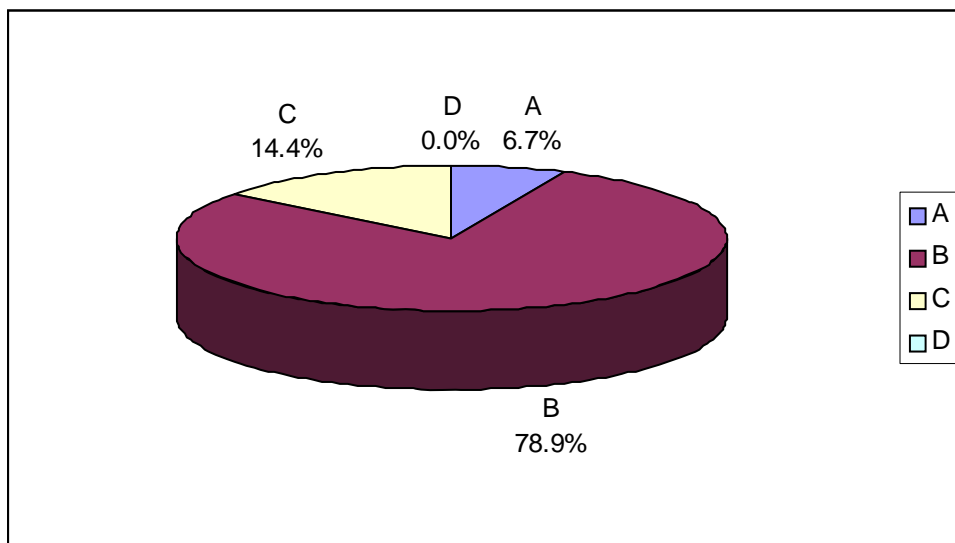
PREGUNTA 7 ENUMERE EN ORDEN DE IMPORTANCIA DEL NUMERO 1 AL 5 (CONSIDERANDO AL 1 COMO EL MAS IMPORTANTE) LAS CAUSAS QUE CREE QUE INFLUYEN Y DIFICULTAN LA INTEGRACIÓN AL MERCADO LABORAL.

SERIE	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A	FALTA DE EXPERIENCIA	428	32.8
B	NO DOMINAR UNA LENGUA EXTRANJERA	213	16.3
C	ESCASOS CONOCIMIENTOS DE SOFTWARE	225	17.2
D	MERCADO LABORAL ALTAMENTE COMPETITIVO	219	16.7
E	DEFICIENCIA EN LA FORMACIÓN ACADÉMICA DEL EGRESADO	221	16.9



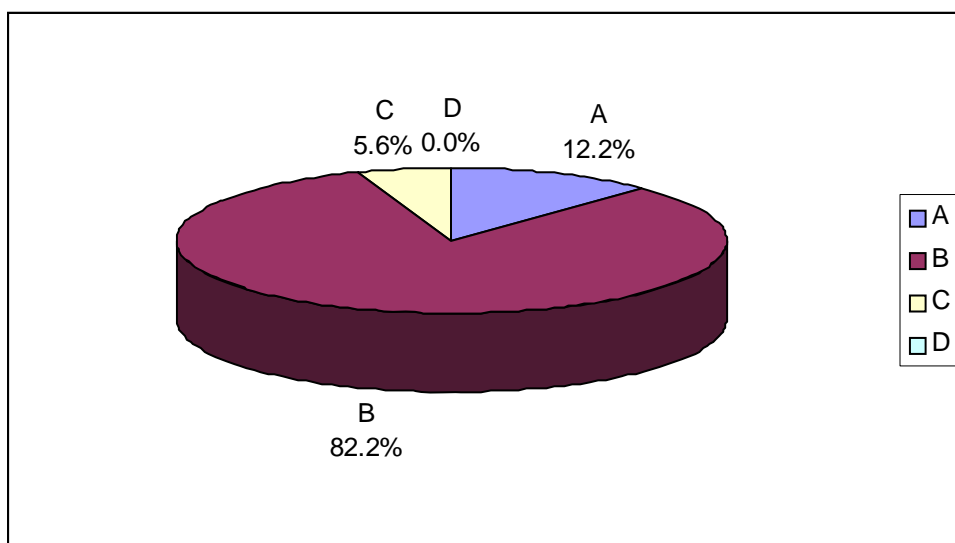
PREGUNTA 8 ¿QUE EXPECTATIVAS TIENE AL CONSEGUIR UN EMPLEO?

SERIE	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A	OBTENER UNA BUENA REMUNERACIÓN	6	6.7
B	TENER UN EMPLEO CON PROYECCIÓN Y OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	71	78.9
C	OBTENER ESTABILIDAD LABORAL	13	14.4
D	OTRA:	0	0.0



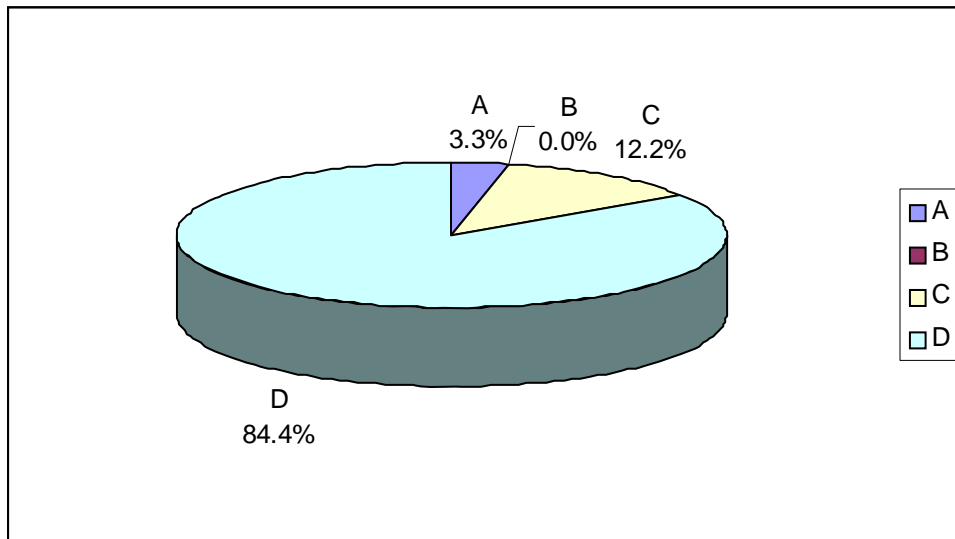
PREGUNTA 9 ¿COMO CREE QUE SEA EL NIVEL ACADEMICO EN GENERAL DE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN?

SERIE	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A	ESCELENTE	11	12.2
B	BUENO	74	82.2
C	REGULAR	5	5.6
D	MALO	0	0.0



PREGUNTA 10 ¿QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE SON MAS IMPORTANTES 92  
 PARA DECIDIR LA CONTRATACION DE UN ELEMENTO EN UNA  
 ORGANIZACIÓN?

SERIE	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A	ESCUELA DE PROCEDENCIA	3	3.3
B	NIVEL SOCIOECONÓMICO	0	0.0
C	RECOMENDACIONES DE CIERTAS PERSONALIDADES	11	12.2
D	LOS RESULTADOS EN LA APLICACIÓN DE PRUEBAS DE SELECCIÓN	76	84.4





PREGUNTA 11 ¿CUÁL CONSIDERA QUE ES EL COMPETIDOR MAS FUERTE PARA UN LICENCIADO EN ADMNISTRACION EN LA COMPETENCIA POR EL EMPLEO?

SERIE	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
A	LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES	39	43.3
B	CONTADOR	35	38.9
C	PSICOLOGO	3	3.3
D	INGENIERO INDUSTRIAL	13	14.4

