



UNAM IZTACALA

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Estudios Superiores Iztacala**

**“PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS: EL INICIO DEL  
COACHING A TRAVÉS DE LOS ASSESSMENT CENTERS”.**

T E S I S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A

**KARLA JAEL NOLASCO CHAVARRÍA**

**Directora:** Dra. **OFELIA CONTRERAS GUTIÉRREZ**

**Dictaminadores:** Dra. **ROCÍO TRON ÁLVAREZ**

Mtra. **MARGARITA CHÁVEZ BECERRA**





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).

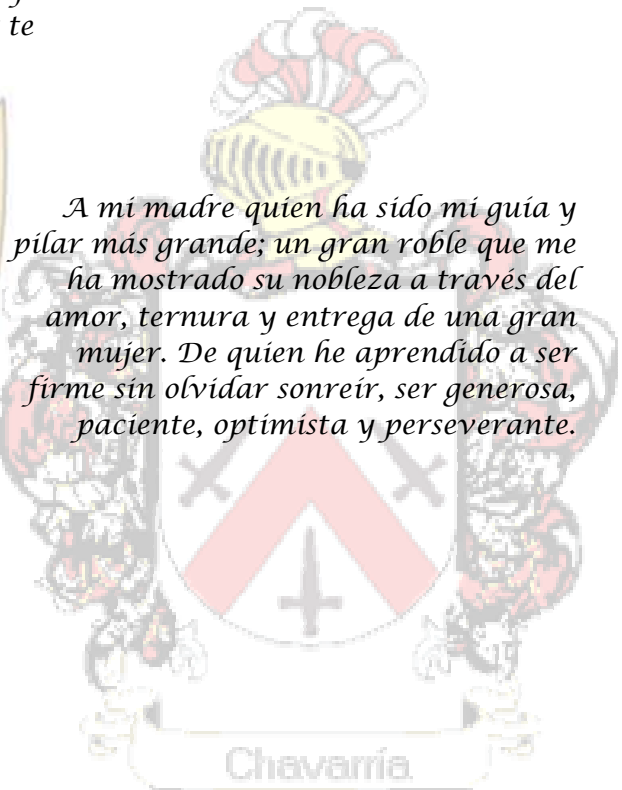
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

*A mi familia quien siempre ha tenido una sonrisa, una palmada, un consuelo o una reprimenda para mí; quienes han sido incondicionales y me han enseñado el verdadero significado de esa palabra. Quienes con sus experiencias, diferencias, decisiones, planes y cariño me han mostrado que seguimos unidos.*

*A mis abuelos, Petra, Felipe y Teodora, quienes con su recuerdo y trato constante me han enseñado a vivir con respeto hacia los demás y a mí misma, con una visión para seguir adelante pese a las adversidades y con la paciencia y ternura que sólo el amor te puede brindar.*



*A mi padre de quien aprendí que la vida también debe verse desde otra perspectiva cuando se quiere entender a los demás y además de saber que pensar en uno mismo no significa ser egoísta.*



*A mi madre quien ha sido mi guía y pilar más grande; un gran roble que me ha mostrado su nobleza a través del amor, ternura y entrega de una gran mujer. De quien he aprendido a ser firme sin olvidar sonreír, ser generosa, paciente, optimista y perseverante.*

*A mi hermana de quien siempre seguí sus pasos, mi gran apoyo de tiempos difíciles y la personita que me dio a aquel angelito que no sólo se ha robado mis sueños sino que desde que supe de él robo mi aliento.*

*A Ricky quien buscó siempre la manera de apoyarme y acompañarme en mis procesos escolares y personales con muestras de infinito cariño.*

*A mis amigos quienes compartieron y acompañaron mis travesuras, quienes me obsequiaron momentos inolvidables que me llenan de emoción al recordarlos y me dejaron ver que la amistad va más allá del trato diario y convivencia constante sino que las verdaderas amistades trascienden y permiten conservar un cariño inmutable al tiempo.*



*A la profesora Ofelia quien con paciencia, entrega y apoyo me permitió concluir una de mis metas más grandes. Además de que gracias a su guía no sólo me permitió crecer profesionalmente sino también de manera personal al saber que por muy confusa que sea la situación siempre es posible dilucidarla.*

*A las profesoras Margarita y Rocío quienes creyeron en mí y me brindaron su apoyo y confianza inmediata.*

*A Viní quien más que un gran maestro es una gran amigo que me enseñó a ser responsable de mis actos y a pensar en mis proyectos de vida sin olvidar que ésta es una gran fiesta que se acompaña de grandes personas que no hay que dejar ir por trivialidades.*

*A Jorguito de quien siempre tuve un apoyo incondicional y me enseñó una de las maneras más nobles de ser un gran amigo y una gran persona. Un amigo que creyó en mí y siempre tuvo un detalle o una palabra para darme ánimos.*





*A la Facultad de Estudios Superiores Iztacala - UNAM que a través de sus paredes, pasillos y jardines me acogió y permitió adquirir grandes conocimientos que me han servido como la base para querer seguir aprendiendo más, que me inculcó respeto hacia ella y me presentó a grandes maestros llenos de sabiduría, calidad profesional y sobre todo calidad humana. Además de permitirme conocer a mis mejores amigos y vivir momentos inolvidables que me hicieron ser de sangre azul y piel dorada.*

*¡Gracias a todos por acompañarme!!!*

***“Por mi raza hablará mi espíritu”***

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	1
<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. La elaboración de perfiles de puesto en la gestión de Recursos Humanos	6
1.1 La evolución de los modelos de perfiles de puesto	11
1.1.1 Modelo clásico o tradicional	11
1.1.2 Modelo humanista	14
1.1.3 Modelo situacional o contingencial	15
1.1.4 Enfoque motivacional	19
1.1.5 Enfoque por competencias laborales	25
1.2 Descripción y análisis de puestos	30
1.3 Elaboración del análisis de Puesto	33
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. Assessment Center (Centros de evaluación y desarrollo)	42
2.1 ¿Qué son los Assessment Center?	43
2.2 Procesos de los centros de evaluación y desarrollo	45
2.3 Usos comunes	52
<b>CAPÍTULO III</b>	
3. Coaching en la gestión de recursos humanos	56
3.1 ¿Qué es el coaching?	58
3.2 Principios y fundamentos	59
3.3 Proceso del coaching	60
3.4 Usos comunes	63
<b>CONCLUSIONES</b>	65
<b>REFERENCIAS</b>	71
<b>ANEXOS</b>	76
<b>COMPLEMENTARIOS</b>	151

## RESUMEN

Los objetivos del presente trabajo fueron identificar las características teórico-metodológicas de los perfiles de puesto, assessment centers (ACs) y coaching con la finalidad de analizar sí es necesario que las organizaciones cuenten con un perfil de puestos basados en competencias que facilite la cuantificación de ellas mediante los ACs y a partir de los datos obtenidos se entrenen y desarrollen las fortalezas y áreas de oportunidad del personal evaluado a través del coaching. Los resultados demuestran que es factible la utilización de estos perfiles no sólo por la visión que las empresas están teniendo hacia su talento humano sino porque la medición de las competencias dentro de situaciones laborales permite llevar a cabo una intervención con resultados fidedignos y notables al momento de reevaluar. Se concluye que con la integración de estos tres métodos es posible la creación de un proceso cíclico que permitiría una redimensión del puesto.

Palabras clave: perfiles de puesto, competencias, assessment centers, coaching.

# INTRODUCCIÓN

Ante la globalización y un entorno en constante cambio, las organizaciones de hoy en día reconocen que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente o talento humano. Por lo que, la *gestión de recursos humanos* se encarga de innovar y crear proyectos, estrategias y planes de acción que consideren los cambios del entorno y la naturaleza de las personas que las conforman (Díaz, 2001).

Para cumplir dichos objetivos, la empresa debe estar consciente de las cualidades y aptitudes que requiere de su talento humano con la finalidad de alcanzar una mayor productividad, satisfacción laboral y compromiso de las personas para con ella (Ansorena, 1996). Así, un aspecto clave es la realización de los perfiles de puesto; los cuales, desde diferentes perspectivas son una lista de las funciones o actividades a realizar y de las características que el empleado requiere para desempeñarse eficazmente; además de considerar diferentes políticas que conforman una organización.

Muchos han sido los modelos a considerar para la elaboración de los perfiles como lo son el tradicional o clásico, el humanista, situacional o contingencial; así como los enfoques motivacional y por competencias laborales; los cuales se abordarán en el primer capítulo para una mayor comprensión del proceso por el que han atravesado, la manera en que se realizan actualmente y el cambio en la percepción que muchas empresas tienen de su talento humano.

Respecto a este último punto, es posible señalar que muchas de las empresas han dejado de ver al hombre como un “apéndice de la máquina” y se han dado cuenta de que es un ser en constante aprendizaje capaz de sopesar los cambios que conlleva el entorno actual; siempre y cuando se encuentre preparado ante éstos. Con base en ello, este trabajo da un peso importante al enfoque por competencias, el cual no sólo retoma aspectos de los anteriores, como lo es el ver al empleado como un sujeto de aprendizaje continuo que



puede retroalimentar su propio trabajo y con ello los procesos de la empresa (modelo situacional y motivacional); sino que también remarca la importancia que tiene la medición de las capacidades, habilidades y conocimientos (*competencias laborales*) necesarias y mínimas para ocupar determinado puesto de trabajo; y posteriormente incidir en ellas para desarrollarlas y facilitar al empleado nuevos cargos o una redimensión de éstos.

Este enfoque deja de lado los diplomas y certificaciones que el talento humano posee al no considerarlos como una muestra fehaciente de las habilidades requeridas para el desarrollo eficaz del puesto y retoma a las pruebas psicométricas como una fuente complementaria al señalar que sus datos son solamente una predicción de la conducta, personalidad y conocimientos del empleado más no información fidedigna que nos permitan corroborar su comportamiento real dentro de la empresa (Cevallos, 2002; y Argyris, 1976; citado en Díaz, 2001; Ansorena, 1996). Así, lo que se busca es la medición de las competencias laborales de los candidatos o empleados para que al detectarlas sea posible obtener diagnósticos adecuados que lleven a un desarrollo efectivo del personal y de una plausible capacitación (Loran, 2001).

El uso de métodos cuantitativos tiene como ventaja el hacer “visibles” las capacidades, habilidades y conocimientos que el talento posee o que puede desarrollar y así dar cuenta mediante los perfiles si se encuentran en el puesto correcto o si es posible redimensionar a este último. Además de que al mostrar resultados “tangibles” se demuestra si las competencias se han modificado o no a partir de una reevaluación.

Un método que permite evaluar las competencias es el *Assessment Centers* (ACs) o Centros de Evaluación y Desarrollo, los cuales son pruebas y simulaciones de ejecución -individual y/o grupal- en donde al menos el 80% de ellas son situaciones de trabajo que generan la exposición de conductas y habilidades para ser observadas y evaluadas por personas previamente entrenadas. Este proceso proporciona información cuantitativa-cualitativa acerca de lo que el individuo es capaz de hacer y hasta dónde puede llegar en su crecimiento personal y organizacional (Grados, 2002). Dicho método se

retomará en el segundo capítulo mostrando brevemente su historia, su elaboración y la relevancia que tiene dentro de la organización.

El ACs es un método que muestra las competencias con las que el individuo cuenta y el grado en las que las posee permitiendo así ver las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene respecto al puesto. Así, la aplicación de estos centros se ha enfocado en diagnosticar el entrenamiento del participante y sus necesidades de desarrollo (Guerrier y Riley, 1992); por lo que Novelo (2008) considera que mediante la evaluación eficaz de las competencias es posible comenzar con un proceso que le permita al empleado potencializar sus fortalezas y trabajar en sus áreas de oportunidad; para lo cual menciona que el método más efectivo es el coaching –tema del tercer capítulo-.

El coaching hace referencia a un conjunto de técnicas que ayudan a las personas a descubrir, aprender y utilizar sus potencialidades para alcanzar las metas que desean (Medina, 2007; citado en Berdullas y Albarracín, 2007; y Eslava, 2008). La relevancia de este proceso consiste en que al retroalimentar de manera crítico constructiva, delegar y desempeñar nuevas experiencias de trabajo, la persona podrá moverse del estadio actual hacia niveles de desarrollo cualitativamente superiores que le permitirán ir asumiendo responsabilidades más complejas en la gestión y dirección de la organización (Díaz, 2001).

Como ya se mencionó, la relación que este método tiene con la medición de competencias es que al evaluarlas previamente se sabe en qué factores hay que incidir y al reevaluar las conductas que el empleado ha modificado se da credibilidad a los posibles cambios, dejando de lado la predicción que caracterizan a las pruebas psicométricas empleadas durante muchos años. Además de que se tiene una visión panorámica de lo requerido y un empuje para continuar con el proceso al “ver” los resultados.

Así, autores como Novelo (2008) consideran de suma importancia la necesidad de que las organizaciones cuenten con un perfil de puesto por competencias en el que se definan de manera oportuna y real las actividades a realizar, las responsabilidades a asumir y las características del empleado o

candidato; lo cual permite tener una evaluación precisa, mediante los ACs de las fortalezas y debilidades de las personas para potencializarlas o minimizarlas. Además de dar cuenta de la relación existente entre el proceso de coaching y los fundamentos del enfoque por competencias como un proceso cíclico, es decir; al considerar al hombre como una persona capaz de aprender nuevas habilidades y conceptos es posible que desarrolle actitudes que enriquezcan su comportamiento en el trabajo y por lo tanto surja la necesidad de modificar los perfiles de puesto para dar cuenta a los cambios que se presentan en un entorno dinámico; estos cambios tendrán que estar en constante evaluación mediante herramientas o métodos que los validen de forma confiable; siendo el ACs uno de los métodos que han demostrado su credibilidad en la evaluación de competencias.

Por lo tanto cabría preguntarse si el que las organizaciones cuenten con un perfil de puesto definido por las competencias facilitará el proceso de evaluación a través de los ACs; a la vez que éstos podrán apoyar a las personas evaluadas entrenando y desarrollando el potencial administrativo y el desarrollo individual del factor humano mediante el proceso de coaching empresarial. Así, los objetivos del presente trabajo fueron 1) Conocer las características teóricas y metodológicas de los análisis de puesto; 2) identificar las de los ACs; así como su proceso, usos más comunes y las ventajas que éste método brinda al emplearse en diferentes situaciones; enfocándonos de manera central a 2) examinar las definiciones, características y beneficios del coaching empresarial, orientado bajo la lógica de las competencias laborales.

# **CAPÍTULO I**

## **LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTO EN LA** **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Para que una empresa u organización alcance altos estándares y con ello crecimiento y éxito, es necesaria la adquisición de nuevas estrategias que le garanticen un uso eficaz y eficiente de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos. Se debe considerar que en un mundo globalizado y cambiante las personas o talento humano son quienes representan la diferencia competitiva que genera, mantiene y promueve el éxito de la organización; por lo que es indispensable no sólo considerar e invertir en los productos y servicios sino también en las personas ya que son ellas quienes los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos (Chiavenato, 2004b).

Sí la empresa quiere alcanzar sus metas debe canalizar y administrar los esfuerzos de las personas para que ellas también alcancen las suyas y así, logren un beneficio mutuo (Chiavenato, 2004b). Por lo que para cumplir dicho objetivo, la organización debe gestar, innovar y crear proyectos, estrategias y planes de acción que consideren los cambios del entorno y la naturaleza de las personas que la conforman (Díaz, 2001). Por tanto estar consciente de las cualidades y aptitudes que requiere de sus candidatos y empleados (talento humano), las cuales les permitirían realizar un trabajo eficiente (Ansorena, 1996).

Para seleccionar al personal idóneo, la administración de recursos humanos desarrolla actividades y programas que les permiten reclutar y elegir a los empleados que poseen las habilidades más adecuadas para determinado puesto. El profesional indicado para dicha área a partir de sus habilidades, competencias y formación, es el psicólogo (Armenta y Tapia, 2002) quien según Acle (1992) tiene como objeto de estudio el comportamiento humano individual y social; y mediante la investigación de los procesos cognitivos-afectivos y de su

interacción con el entorno es un promotor del desarrollo humano que interviene como experto en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria; sin olvidar sus responsabilidades éticas para consigo y para con la sociedad. Así, el objetivo del psicólogo organizacional es el de estudiar y comprender el comportamiento en situaciones laborales a través de la aplicación y extensión de los principios psicológicos a los problemas que se les presentan a los individuos al desempeñar su trabajo (Domingo, 1992; citado en Sánchez, 1997).

Así mismo, el psicólogo organizacional parte del conocimiento de la naturaleza humana, de sus causas, manifestaciones y reacciones para contribuir al mejor aprovechamiento del recurso humano (Villegas, 1991; citado en Carrales, 1998). Al conocer los diferentes factores que motivan al personal aumenta la voluntad y la habilidad humana (Martínez 1992; citado en Martínez y Moreno, 2001) y crea adecuados sistemas de incentivos, logra un ambiente laboral propicio para la cooperación, creatividad y comunicación abierta. Para Villegas (1991; citado en Carrales, 1998) el psicólogo debe tener en cuenta el aspecto humano del trabajador y no verlo como una pieza más de la maquinaria.

Por lo que, un psicólogo que se ocupe de la conducta empresarial debe estar interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, en los problemas de la productividad humana y de ejecución del trabajo, del aprendizaje, de la adquisición de destrezas, de la motivación de los diferentes incentivos, circunstancias ambientales, seguridad física, salud mental; y todos aquellos aspectos que permitan una interacción entre las necesidades y objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados respecto al logro de un desarrollo integral (Dunnette, 1986).

Al lograr la integración de las necesidades humanas y las exigencias de la organización, se evita que las personas lleguen a sentirse inseguras, alienadas o resentidas con la organización si ésta no cumpliera con un mínimo de sus

necesidades de seguridad, autoestima y oportunidades para desarrollarse y autorrealizarse (Schein, 1980).

Para Díaz (2001) la gestión de recursos humanos debe estar en constante transformación al ser una función directiva, macroorganizacional y dinámica. En ella deben vincularse el desarrollo y la flexibilización de los sistemas de trabajo para atender las diferencias individuales y los cambios del entorno. Sin embargo, para que esto sea posible es necesario implicar y comprometer a la persona como un sujeto activo y protagonista de su existencia, decisiones y pertenencias. Es necesario reconocer y armonizar los objetivos personales con los objetivos de la empresa si se desea tener un personal fuertemente implicado e identificado con su organización.

Para que los objetivos sean armonizados, como se mencionó anteriormente, es necesario que el psicólogo elija al personal idóneo para cubrir determinado puesto dentro de la empresa y que éste sea el indicado para que la persona pueda desarrollarse. Esta selección se realiza partiendo de un análisis de puesto el cual consiste en obtener, evaluar y organizar información sobre diversas tareas realizadas por el personal dentro de una organización (Carrales, 1998).

Las *tareas* son todas aquellas actividades –unidad básica del trabajo- que los empleados realizan buscando alcanzar un objetivo específico; normalmente un puesto de trabajo suele tener entre treinta y cien tareas diferentes (Muchinsky, 2002; Peiró y Prieto, 1996). Chiavenato (2004a) hace una distinción entre tareas y atribuciones; las primeras son vistas como actividades individuales, simples y rutinarias, y las segundas aunque individuales son más sofisticadas, intelectuales y menos materiales.

Para Peiró y Prieto (1996) al conjunto de las tareas se le conoce como *puesto* y su descripción permite la definición de éste. Para Grados (2001) el puesto es “un conjunto de operaciones, cualidades, condiciones y

responsabilidades que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal, que no se ve afectado por transferencias internas, promociones o remociones”.

Sus elementos son:

- Ψ *Contenido*: conjunto de funciones concretas.
- Ψ *Requisitos*: factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En resumen, el puesto es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza el empleado de una determinada posición de estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar un valor añadido a la organización mediante la obtención de resultados específicos, siguiendo reglas, metodologías y procedimientos -generalmente preestablecidos- y utilizando recursos metodológicos, humanos, tecnológicos, informativos o físicos que pertenecen a la misma; como menciona Ansorena (1996).

El puesto puede ser tratado desde dos puntos de vista; por un lado, es considerado como una de las piezas sobre la cual se construye la estructura de las organizaciones o empresas y permiten dar cuenta de qué es lo que hace el empleado, el nivel jerárquico que ocupa y su importancia dentro éstas. Por otro lado, es considerado como la unidad de gestión con base en la cual se establecen las actividades de gestión y planificación en recursos humanos, como la fijación del salario o la selección de personal, entre otros (Peiró y Prieto, 1996; Chiavenato, 2004a).

Alarcón (1995) menciona algunos tipos de puesto partiendo de sus características y grado de complejidad:

- Ψ *Puestos no calificados*: son aquellos que requieren de labores predominantemente físicas o manuales y que requieren una preparación mínima; por ejemplo: obrero, mozo, archivista o mensajero.

- Ψ *Puestos calificados*: éstos requieren de una preparación manual o intelectual previa; por ejemplo: dibujante, mecánico o ayudante de laboratorio.
- Ψ *Puestos de criterio*: en éstos el personal debe ser capaz de distribuir el trabajo y vigilar que se realice de acuerdo con los procedimientos establecidos: supervisor o jefe de oficina.
- Ψ *Puestos técnicos*: es necesaria la creatividad y la iniciativa personal para desarrollarlos: abogados, ingenieros, agentes de ventas.
- Ψ *Puestos ejecutivos*: son aquellos que tienen a su cargo el manejo de departamentos: superintendentes, subgerentes, gerentes locales.
- Ψ *Puestos administrativos*: son quienes dirigen y controlan funciones importantes: gerente general, gerente divisional, contador en jefe.
- Ψ *Puestos directivos*: son aquéllos en los que recae la dirección general de la empresa y fijan las políticas que ésta ha de seguir: director general o miembros del consejo de administración general.

Estas formas de concebir al puesto han cambiado constantemente; por ejemplo, en un inicio se percibía como estable y, poco a poco, se consideró como dinámico y flexible debido a los momentos socioculturales por los que se atravesaba. En la actualidad existen tendencias que apuntan a un cambio en la forma tradicional de concebir al puesto de trabajo; ya que el ver a éste como un conjunto de tareas prescritas, establecidas, relativamente estables y centradas en un nivel individual es considerado insuficiente ante las exigencias de la economía del mercado de hoy en día (Peiró y Prieto, 1996). Por lo que en el siguiente apartado se considera necesario hacer una revisión de los modelos que han dado forma a la manera actual de realizarlo para una mayor comprensión de su conformación.



## La evolución de los modelos de perfiles de puesto

Los primeros ensayos sobre valoración y análisis de puesto se hicieron en EUA en el año de 1871, lo cual dio pie a la tendencia socialista; que surgió como una respuesta a las jornadas laborales de dieciocho horas, a la falta de especificación de las tareas de cada empleado y a la incorrecta ubicación de los empleados en determinada área; lo cual no permitía un desarrollo óptimo (Martínez y Moreno, 2001).

La reacción socialista o etapa científica tuvo logros como un programa definido en el que se especificaba una jornada de trabajo de ocho horas, prohibición de éste para menores de 14 años y en el caso de las mujeres, para menores de 18 años; este logro se efectuó en el congreso marxista de 1889 (Martínez y Moreno, 2001).

En 1911 surgen ciertas ideas que dan apertura al análisis de puesto, bajo un **modelo clásico o tradicional**, entre ellas las más destacadas son las del ingeniero Frederick Taylor (1856-1915), quien es considerado como el “padre de la gerencia científica” al recomendar el análisis de puesto tomando como base operaciones sencillas como tomar el tiempo de realización de las tareas y utilizar estos registros para tener una mayor producción a través de los incentivos de salario y de la simplificación del trabajo. Las técnicas que Taylor empleó fueron:

- Ψ *Estudio de tiempos*: Mediante el estudio de éstos y de los movimientos determinó el método de trabajo a seguir eliminando así las ineficiencias y desperdicios de esfuerzo (Chiavenato, 2004a; Martínez y Moreno, 2001)
- Ψ *Procedimientos y herramientas estandarizadas*.
- Ψ *Labor*: a partir del estudio de tiempos se les asignó cantidades específicas de trabajo a los empleados.
- Ψ *Bonificación en dinero*: utilizó éste como incentivo.
- Ψ *Responsabilidad de la capacitación*: consideraba de suma importancia que los empleados aprendieran de los expertos la manera apropiada para desempeñar su labor y no adquirieran conocimientos al azar o habilidades

de otros compañeros, ya que se perdía confiabilidad (Martínez y Moreno, 2001). Además de que el entrenamiento se limitaba a las habilidades específicas necesarias para ejecutar las tareas (Chiavenato, 2004a).

- Ψ *Selección científica*: para asegurar que los empleados fueran de “primera clase” y tuvieran las destrezas adecuadas para determinado puesto, Taylor empleó una selección rigurosa y científica en busca de una “gran aptitud”. Para esto, utilizó un análisis de puesto que consistía en enumerar los pasos para producir una unidad y especificó el tiempo para realizar cada paso; lo cual permitió establecer un tiempo base en la producción.

A partir de 1911, la recopilación de datos y el registro de resultados incrementó notoriamente, en un inicio se pidió a los jefes de departamento y a los supervisores que especificaran el tipo de persona necesaria para cubrir el puesto y posteriormente se redactaron las descripciones de éstos (Martínez y Moreno, 2001).

El modelo clásico partía del supuesto que el hombre era un recurso productivo, un apéndice de la máquina; por lo cual:

- Ψ La manera de analizar los puestos es lógica y determinista: se descomponía la tarea en sus partes componentes. El diseño de puestos se basaba exclusivamente en la tecnología y procesos de producción.
- Ψ Se creía que entre más simples y sencillas fueran las tareas la eficiencia del empleado sería mayor; por lo cual, el trabajo se dividía en partes y cada persona realizaba una tarea fácil, repetitiva y rutinaria; tenía como referencia el tiempo estándar y los ciclos de producción que debían cumplirse.
- Ψ El diseño de los puestos no preveía cambios ya que partían del supuesto de estabilidad y permanencia a largo plazo del proceso productivo.
- Ψ Se hace énfasis en la eficiencia de las personas; por lo cual, para incrementar ésta se otorgaban premios de producción a quien sobrepasaba el tiempo estándar. El tiempo estándar representaba el cien

por ciento de eficiencia y se obtenía a través del cronometraje de movimientos.

- Ψ Con la finalidad de no reducir la eficiencia, se crearon condiciones físicas y ambientales que favorecieran al trabajo y proporcionaran la mayor comodidad posible en el empleado, de modo que el ruido, la iluminación, ventilación; entre otros no produjeran fatiga (Chiavenato, 2004a).

Entre las ventajas que este modelo buscaba eran: la admisión de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos, estandarización de actividades y con ello reducción de costos en el entrenamiento, facilidad de supervisión y control. Pero las limitaciones y desventajas que encontraron fueron que los puestos sencillos, monótonos y poco exigentes provocaban fatiga psicológica, apatía, desinterés y pérdida de significado al trabajo, o bien, resentimiento, baja en la moral, resistencia activa, elevada rotación, mayor ausentismo y poca dedicación. Además de que, en el momento en el que los empleados se desmotivan, para compensar la insatisfacción, tienden a concentrarse en reivindicaciones y expectativas de mayores salarios y mejores condiciones de trabajo.

Como podemos dar cuenta son mayores las desventajas que las aparentes ventajas que este modelo presentó, ya que al estar basado en la simplicidad, mecanicismo, estabilidad y permanencia no estuvo a la par de los aspectos sociales, culturales y tecnológicos del mundo moderno. Cabe señalar que en la actualidad muchas de las empresas aún manejan el diseño clásico pese a que es considerado como obsoleto y con necesidad de actualización urgente.

Uno de los autores de cambio que hace surgir una etapa diferente en el desarrollo organizacional es Elton Mayo (1880-1949), padre del comportamiento organizacional, quien da respuesta a los nuevos requerimientos de la sociedad y por lo tanto a las necesidades de las empresas. Gracias a sus investigaciones y experimentos en la compañía Hawthorne (1927-1932) se dio cuenta que existen

factores, no sólo técnicos, que influyen en el trabajador considerándolos propios de estudio y al trabajador como una persona y no como un “apéndice de la máquina”. Por lo que centró su atención en el comportamiento del grupo de trabajo y encontró que el desempeño eficiente no sólo se enfocaba en lo económico sino en otras variables como la motivación de los empleados y diversos factores sociales: la relación informal que se generaba entre los jefes y empleados provocaba una energía diferente que desencadenaba en productividad y eficiencia; por ejemplo (Martínez y Moreno, 2001; Díaz, 2001).

*“Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola”  
(Davis y Newstrom, 1997; citado en Díaz, 2001)*

Así, ante la reacción social que surge en 1930, algunas empresas sustituyen al modelo tradicionalista y mecanicista por el **modelo humanista**. Este modelo se centró en las implicaciones humanas, en el contexto del puesto y en las condiciones sociales bajo las que los empleados se desenvolvían y no en el contenido o ejecución del trabajo. El hombre dejó de ser considerado como un apéndice de la máquina, centrando la atención en sus necesidades; por ejemplo, al verlo como un medio de satisfacción individual y de incremento de la moral, se les permitía a los empleados participar en algunas decisiones acerca de las tareas. Es necesario señalar que esta participación no interfería en el cumplimiento de la tarea, en el flujo o secuencia del trabajo, éstos seguían iguales; sólo que el gerente se tenía que encargar de organizar a grupos de trabajo cohesionados que se desarrollaban en un ambiente amigable. También, bajo este modelo el aspecto simplista se fue dejando de lado ya que las actividades se fueron incrementando y ahora se permitía la interacción entre subordinados y jefes y entre diferentes departamentos como medio de reducción de la monotonía que el antiguo modelo había propiciado.

A grandes rasgos, se cambia la tarea y la tecnología, como centro de la teoría, por la persona y el grupo social, el concepto de hombre económico por el

de hombre social, las recompensas salariales por las simbólicas y la búsqueda de eficiencia mediante el método de trabajo por la satisfacción laboral; entre otras. Sin embargo, los humanistas omitieron la modificación del perfil de puesto, conservándose así las características del anterior; es decir, las descripciones de cómo realizar mecánicamente el trabajo acorde al puesto ocupado (Chiavenato, 2004a).

Bajo el modelo humanista no sólo se perpetuó el diseño de puesto del modelo tradicional sino también algunas creencias como la de considerar a los puestos como estables; siendo necesaria la creación de un nuevo modelo que retomara los aspectos ventajosos de los dos anteriores y pudiera minorizar sus deficiencias. Así, a finales del siglo XX surgió un modelo que se fundamentaba en la naturaleza de los trabajadores y el ambiente en el que se desempeñaban; dicho modelo era el **situacional o contingencial**. Bajo éste, el diseño de los puestos se fundamentó en la naturaleza de las personas y del ambiente en el que se desempeñaban; consideraba a los puestos como dinámicos y extensibles a partir del enriquecimiento e incremento de tareas, menciona que los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes ya que la organización debe alcanzar continuamente altos niveles de desempeño mejorando la aplicación de los talentos creativos y capacidad de autodirección y autocontrol de sus empleados, sin dejar de lado la satisfacción de sus necesidades personales.

Considera que ante la competencia organizacional, es necesario alcanzar altos niveles de productividad y calidad (hacer las cosas bien y a la primera) mediante el logro de mayor desempeño, autocontrol y autodirección de sus empleados; así como mejorando de manera continua la aplicación del talento creativo de sus empleados.

A diferencia del modelo humanista, el contingencial no sólo les permite a los empleados opinar en las tareas sino tomar decisiones acorde a los puestos ocupados y por lo tanto les asignaba responsabilidades. Estos dos aspectos eran

de suma importancia ya que se les daba a los empleados libertad en su autodirección y autocontrol, aspectos fundamentales en este modelo. De igual manera considera la importancia de que el administrador o “jefe” plantee de manera conjunta con sus subordinados los objetivos a alcanzar para que esto sea fuente de motivación; sólo que esta relación no termina en la consulta, sino que el jefe también debe crear mecanismos que ayuden a la mejora del funcionamiento del departamento; siendo la opinión de los subordinados un medio y no un fin.

Entre los aspectos psicológicos que se buscan son: motivación intrínseca y mayor satisfacción laboral, desempeño de alta calidad y reducción de ausentismo (faltas de trabajo) y rotación. Los cuales son posibles alcanzar entendiendo cómo influyen los puestos en las personas, según Chiavenato (2004a) cuando las personas consideran que su empleo es significativo, tiene valor y se sienten responsables por resultados es posible que se sientan satisfechas al considerarlo como interesante y desafiante.

Para alcanzar estos aspectos es necesario que el puesto cuente con:

Ψ *Variedad*: hace referencia al número y diversidad de habilidades que el puesto exige, así como a las operaciones o el uso de equipos y procedimientos que el empleado desempeña provocando que el trabajo sea menos monótono y repetitivo. Para Peiró y Prieto (1996) la variedad en trabajo se da en el ritmo de éste, en la localización física y en las operaciones. Los puestos que tienen este elemento incluyen desafíos que generan un incremento en las habilidades, capacidades y competencias de los empleados para que ellos realicen su trabajo con éxito. El que exista variedad en el trabajo resulta un factor estimulante para su ejecución; sin embargo, el uso excesivo de éste podría convertirse en un desmotivador y fuente de estrés y ansiedad (Chiavenato, 2004a; Peiró y Prieto, 1996).

Ψ *Autonomía*: se refiere al grado de independencia y criterio personal que tiene el empleado al realizar su trabajo -planeación, ejecución y selección de equipo y métodos a emplear-. Conlleva un aspecto motivacional implícito, que es el de sentirse libre, además de un sentimiento y una asunción de responsabilidad respecto a los resultados de su proceso laboral.

La autonomía es mínima cuando el jefe determina qué hacer, cómo, cuándo y dónde hacerlo; además de que requiere mayor supervisión e intervención de éste.

Ψ *Significado que el empleado da a su tarea*: se relaciona con el que tiene respecto a los demás puestos del departamento u organización y la contribución que da a éstos. Es la noción que tiene la persona de sí misma dentro de la empresa; por lo tanto, al tener mayor conocimiento de la importancia, interdependencia y consecuencias de su trabajo con respecto a otros, mayor responsabilidad adquirirá (Chiavenato, 2004a). Para Peiró y Prieto (1996) el impacto que las tareas tienen sobre las personas o el mismo empleado se deriva de diferentes motivos personales como lo son el ingreso que producen o un servicio para la sociedad, entre otros; los cuales le dan la importancia a la labor.

Ψ *Identidad con la tarea*: se obtiene cuando la persona se identifica con los resultados de su trabajo, cuando ve el resultado final y lo concibe como “suyo”; a diferencia del empleado que realiza actividades fragmentadas e ignora para qué sirven (Chiavenato, 2004a).

*“Ver la globalidad del trabajo resulta motivador para las personas” (Peiró y Prieto, 1996).*

Ψ *Retroalimentación*: cuando el empleado conoce el resultado de su tarea y tiene información necesaria de la eficiencia de su esfuerzo es posible que autoevalúe su desempeño y no requiera precisamente de la evaluación de su superior. Ésta se logra básicamente con la adquisición de información clara y conocimiento de resultados. Evita la necesidad de incentivos salariales e incrementa la autoevaluación, autodirección, autocontrol y por tanto, autorrealización.

Estas dimensiones no sólo inciden en la motivación y satisfacción del empleado sino también en la calidad de los puestos volviéndolos flexibles y aptos para enfrentarse a los cambios sociales, económicos y culturales que se presentarán. Es un enfoque mediante el cual el perfil del puesto requiere de actualizaciones constantes en su contenido y estructura; además de nuevas actitudes y habilidades en los empleados, a partir de los cambios que ocurriesen en el contexto organizacional y en las características de las personas. Para este enfoque “el cambio principal que debe tenerse en cuenta es la modificación permanente del comportamiento humano debido a la actualización continua de su potencial”.

Entonces, podemos decir que entre las ventajas que este modelo trajo consigo fueron el permitirle a las personas el empleo de diversas habilidades y competencias personales en la ejecución de la tareas, fomentarles autonomía, independencia y autodirección, ver lo que hace como algo significativo o con sentido, hacer a la persona responsable del éxito o fracaso de sus tareas y que sea capaz de evaluar su desempeño sin necesidad de terceros. Fue posible considerar como necesaria la actualización constante de diseños de puestos y con ello el enriquecimiento o ampliación de éstos; es decir, el incremento paulatino en objetivos, responsabilidades y desafíos de las tareas; en algunos casos este factor le permite a los empleados decrementar su insatisfacción laboral. Pero si no se maneja adecuadamente, es posible que se sientan explotados por la organización o bien, surjan sensaciones de ansiedad y angustia por temor a fallar o inseguridad



al no ejecutar adecuadamente las nuevas tareas; además de coartar sus relaciones interpersonales por dedicar más tiempo a sus nuevas tareas, las cuales tienden a ser más complejas (Chiavenato, 2004a).

Como respuesta al manejo adecuado de factores que conllevan el enriquecimiento del puesto aparece el **enfoque motivacional**. Este modelo considera que la actividad laboral no se da en un vacío sino en un contexto en el que intervienen tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que influyen en la activación, esfuerzo y mantenimiento de la conducta de las personas dentro del trabajo (Peiró y Prieto, 1996).

Dichos aspectos suelen ser motivantes o desmotivantes para la persona según la manera en la que le influyan. Por lo cual es necesario que sean identificados y manejados por la empresa como un recurso que permita a los empleados el mayor desempeño laboral y el logro de las metas implantadas, pero también la satisfacción personal. Peiró y Prieto (1996) señalan la existencia de dos grupos de motivadores: 1) los del entorno laboral y 2) los del contenido del trabajo.

Ψ *Motivadores del entorno laboral (extrínsecos)*: se refieren a las características del ambiente donde se realiza la actividad de trabajo.

Son de naturaleza material y social. Entre ellos se encuentran:

- *Dinero*: es de los más importantes al proporcionar otros bienes materiales y fungir como una unidad de valor social que proporciona estatus y servicio.
- *Estabilidad en el empleo*: al sentirse segura en el trabajo, la persona se siente competente y considera que sus esfuerzos contribuyen a la empresa y/o sociedad.
- *Oportunidades de ascenso y promoción*: éstas se relacionan con las expectativas que el empleado tiene para conseguir un mayor estatus laboral y social, reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas y habilidades por parte de la empresa, mayores ingresos económicos, deseo de justicia y

equidad cuando la persona cree merecer el ascenso, aumento de responsabilidad y autonomía; así como la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas.

- *Condiciones de trabajo:* se refiere a la disponibilidad de recursos materiales y técnicos, a las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios) y al horario de éste (que sea compatible con actividades extra-laborales.).
- *Posibilidades de participación en el trabajo:* es un medio que le permite al empleado la satisfacción de sus necesidades de autorrealización al permitirle influir y controlar su vida y el entorno que le rodea, incrementando así el sentimiento de competencia y control personal. Aumenta las posibilidades de conseguir objetivos, facilita la identificación con los de la empresa y potencializa una mayor implicación en su logro.
- *Ambiente social en el trabajo:* son procesos que dan la oportunidad de interactuar con compañeros, clientes, proveedores; o bien, las características motivacionales del propio grupo de trabajo. Éste último resulta un aspecto motivador al generar cohesión, participación, colaboración, establecimiento de objetivos comunes y generación de necesidades interpersonales. Mediante la interacción con otros, el empleado satisface sus necesidades de afiliación y contacto social; además de obtener reconocimiento ante trabajos bien hechos que son valorados.

Ψ *Motivadores del contenido de trabajo (intrínsecos):* son los atributos y características que posee la actividad de trabajo en sí misma y se relacionan directamente con la actividad requerida para su desempeño. En este tipo de motivadores es posible dar cuenta que

el modelo motivacional retoma las dimensiones básicas del modelo anterior sólo que las agrupa de forma diferente.

- *Características de la tarea:* al ser ésta un conjunto de instrucciones que indican las operaciones a realizar para alcanzar el logro de ella es necesario considerar los atributos motivacionales que la conforman:
  - *Interés*
  - *Variedad*
  - *Importancia o significatividad*
  - *Identificación*
- *Autonomía para la realización de la tarea:* como se mencionó anteriormente, grado en el que el empleado se siente libre e independiente para tomar decisiones.
- *Oportunidad para utilizar conocimientos, habilidades y destrezas:* es un ajuste “retador” entre las competencias que posee el empleado y las que demanda el puesto.
- *Retroalimentación:* es el grado en el que se le proporciona al empleado información clara y precisa –a partir de los resultados de su actividad laboral- que le permite dar cuenta de la eficacia de su ejecución (Peiró y Prieto, 1996).

Como podemos dar cuenta, muchos de éstos factores motivadores son retomados del modelo situacional, lo cual permite dar respuesta a las problemáticas a las que éste se enfrentó.

Al conocer los elementos que generan una motivación es posible manejarlos para no correr el riesgo de que se conviertan en desmotivantes al generar que los empleados se sientan explotados por la organización, tengan sensaciones de ansiedad y angustia por temor a fallar o inseguridad al no ejecutar adecuadamente las nuevas tareas; o bien, sus relaciones interpersonales se vean afectadas por dedicar más tiempo a sus nuevas tareas; los cuales son riesgos del

enfoque situacional. Por lo que, Chiavenato (2004a) retoma las cinco dimensiones básicas del enfoque anterior: variedad, autonomía, significado de la tarea, identidad con ésta y retroalimentación; y -con base en los demás factores motivadores- considera que sí éstas existen en un puesto, surgen tres estados críticos en los empleados:

- Ψ *Percepción del significado*. Grado en el que el trabajador considera que su trabajo es valioso e importante.
- Ψ *Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo*. Grado en el que asume la responsabilidad de sus ejecuciones.
- Ψ *Conocimientos actuales del trabajo*. Comprensión del cómo se desempeñan sus tareas.

Emplea seis conceptos “implementadores” con la finalidad de incrementar las cinco dimensiones del modelo situacional, los estados críticos y por ende las requisiciones del puesto. Estos conceptos son:

- Ψ *Tareas combinadas*. Consiste en juntar varias de ellas en una sola; es decir, juntar módulos mayores de trabajos integrados para fomentar la identidad de la tarea y la diversidad en el trabajo.
- Ψ *Unidades naturales de trabajo*. Aquí se integran diferentes tareas en módulos significativos y se le asignan a una sola persona. Lo que busca es aumentar el sentimiento de pertenencia y recalcar la identidad y significado con la tarea.
- Ψ *Relaciones directas con el usuario*. Es decir, se propone el establecimiento de comunicación entre el ocupante de determinado puesto con los usuarios internos o externos o proveedores para crear una retroalimentación.
- Ψ *Responsabilidad o enriquecimiento vertical*. El enriquecimiento vertical se refiere a un incremento en las actividades las cuales se convierten en tareas más elevadas o gerenciales. Por lo tanto el empleado recibe más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo. Este concepto se

logra a través del establecimiento de metas de desempeño y libertad de tomar decisiones del cómo y cuándo ejecutar tareas para resolver problemas de forma individual.

- Ψ *Apertura de canales de retroalimentación.* Se le atribuye al empleado el control de su desempeño así como la creación total de la tarea para que conozca sus resultados. Con esto puede obtener información acerca de cómo realizar sus labores sin depender de terceros.
- Ψ *Grupos autónomos.* La finalidad de transferir los trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo consiste en que la satisfacción puede incrementar ya que éstos influyen en el comportamiento individual y ayudan a encontrar soluciones de trabajo más eficaces. La empresa debe proporcionar una tarea completa y autonomía para ejecutarla; además de recompensas basadas en el desempeño total del grupo y no individual para que las recompensas externas coincidan con la motivación interna del diseño de trabajo.

Según este enfoque, al incrementar las dimensiones y desarrollar los estados críticos de los empleados mediante conceptos implementadores es posible que el personal esté motivado y eleve su grado de desempeño. La organización debe motivar a las personas pero también recompensarlas acorde a su contribución incrementando así la *calidad de vida en el trabajo (CVT)*. Ésta se refiere al grado de satisfacción de las necesidades que tienen los empleados mediante su participación en la organización (Chiavenato, 2004a).

*“La empresa jamás debe olvidarse de sus empleados, cliente interno, por atender a los externos”.*

Gibson y cols. (2003) se refieren a ésta como “una filosofía gerencial que mejora la dignidad de todos los trabajadores introduciendo cambios en la cultura

de una organización y mejorando el bienestar físico y emocional de todos los empleados”.

Según Fernandes (1995; citado en Chiavenato, 2004a) los principales factores que determinan la CVT son:

- 1) *La competencia general*, condicionada por el apoyo socioemocional, la orientación técnica, igualdad en el trato y administración a través del ejemplo.
- 2) *Identificación con la empresa*, determinada por identidad con la tarea y la imagen corporativa;
- 3) *Preocupación asistencial por los empleados*, la cual se logra con la asistencia al empleado y a sus familiares;
- 4) *Oportunidad efectiva de participación* gracias a la creatividad y expresión personal, pero sobretodo, es determinada por la repercusión de las ideas aportadas;
- 5) *Visión humanista de la empresa*, se logra cuando hay una orientación hacia las personas y una responsabilidad comunitaria.
- 6) *Equidad salarial* tanto interna como externa.

Con estos puntos, es posible dar cuenta de que las empresas de hoy en día no sólo buscan una efectividad total en sus procesos, como lo hizo el modelo tradicional, basándose en la superespecialización de las tareas y en los tiempos; tampoco apuntan todo hacia la satisfacción en el empleado dejando de lado los aspectos administrativos u organizacionales; sino que buscan el equilibrio que les permita a las personas desarrollarse individual, social y laboralmente y con esto respondan a la organización con mayor efectividad y calidad en sus procesos productivos.

Desde el modelo situacional el empleado es visto como un sujeto de aprendizaje continuo que puede retroalimentar su propio trabajo y con ello los procesos de la empresa, creando así la posibilidad de enriquecer y por tanto

modificar constantemente los perfiles de puesto. Ahora, la empresa debe buscar nuevas estrategias y sistemas para seleccionar, desarrollar, evaluar y compensar al personal estimulándolo a que se comprometa más con sus responsabilidades; así como brindarle mayores oportunidades de incrementar su calidad de vida; y el empleado debe mostrar habilidad y capacidad para aportar experiencia y conocimientos al proceso de producción; así como participar en la identificación análisis y solución de problemas que merman la calidad y productividad dentro de la empresa (Grados, 2002b). Pero para que esto sea viable es necesario conocer las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios y mínimos para ocupar determinado puesto de trabajo, y posteriormente incidir en ellas para desarrollarlas y facilitar al empleado nuevos cargos o simplemente, una redimensión de éstos.

A las capacidades, comportamientos, habilidades y conocimientos observables y medibles que las personas poseen; así como a los atributos personales que contribuyen a mejorar el desempeño del empleado y el éxito de la organización se les conoce como **competencias laborales** (Loran, 2001). Es un enfoque aparentemente nuevo que permite seleccionar, entrenar, evaluar, compensar y promocionar a los empleados reduciendo la subjetividad en el manejo del personal al ser posible su medición (Grados, 2002b).

Para Ansorena (1996) las competencias son habilidades o atributos de la conducta de un sujeto considerada como una característica propia de su comportamiento y que puede clasificarse de forma lógica y fiable al orientarse hacia una tarea.

Son formas de comportarse o pensar que se generalizan a través de situaciones y que perduran durante un periodo razonable de tiempo, convirtiéndose en una parte profunda y duradera de la personalidad que permiten predecir la conducta en diferentes escenarios y tareas de determinado puesto y que además es posible medirlas mediante determinados estándares (Spencer y Spencer, 1993; citado en Agut y Grau, 2009).

Grados (2002b) menciona que es una manera de describir lo que la persona es capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, bajo que condiciones tiene que mostrar su aptitud y los tipos de evidencia que necesita para sentirse seguro de lo que realiza a partir de un conocimiento efectivo y no de casualidades. Es decir, la competencia es una integración de habilidades, conocimientos y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio. Combina la acción y el conocimiento y expresa la aptitud que tiene un empleado para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo.

Cada organización puede realizar sus propias definiciones de competencias acorde a los puestos que maneja; sin embargo, también existen listas estandarizadas de las definiciones sobre las características de la conducta. Pese a la gran diversidad de ellas, las competencias pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- Ψ *Generales*: son las características o habilidades que el empleado posee para desarrollar su trabajo; no considera los conocimientos específicos o dominio de elementos tecnológicos.
- Ψ *Técnicas*: son habilidades específicas necesarias para el correcto desempeño de puestos en un área técnica o funcional.

Para la realización de diseños de puestos es recomendable el empleo de las competencias generales ya que son éstas las que dan apertura a la definición de procesos de evaluación potencial, diseño de planes de desarrollo y caminos de carrera individuales y/o colectivos según el puesto.

Las categorías que se desprenden de las competencias generales son:

- Ψ *Metahabilidades*: son las competencias elementales, generales y básicas en el individuo. Se adquieren a través de procesos culturales



y de las reglas sociales que resultan preparatorias para un desempeño eficaz y eficiente. Entre ellas se encuentran:

- Adaptabilidad
- Análisis de problemas
- Aprendizaje
- Decisión
- Energía
- Flexibilidad
- Independencia
- Integridad
- Juicio
- Resolución
- Sensibilidad interpersonal
- Tolerancia al estrés

Ψ *Betahabilidades*: son las necesarias para que una persona se adapte a la vida de una organización estructurada y desarrolle una carrera dentro de ésta mediante el desarrollo de sus capacidades potenciales y las posibilidades de ser puestas en práctica. Ejemplo de betahabilidades son:

- Ambición profesional
- Conocimiento del entorno gama de interés
- Innovación/ creatividad
- Impacto
- Orientación al logro
- Tenacidad
- Toma de riesgos

Ψ *Habilidades operativas*: Son habilidades que le permiten al profesional desarrollar de manera eficaz y eficiente la tarea o proyecto que realiza.

- Análisis numérico
- Atención al detalle
- Autoorganización
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Participación en reuniones
- Orientación ambiental
- Sentido de la urgencia
- Dominio de la comunicación no verbal
- Disciplina

Ψ *Habilidades interpersonales*: son aquellas que permiten alcanzar el éxito en las tareas que implican un contacto interpersonal.

- Atención al cliente
- Escucha activa
- Orientación al cliente
- Sociabilidad
- Persuasión
- Presentación
- Dominio de los medios audiovisuales
- Capacidad de negociación
- Cooperación/ trabajo en equipo

Ψ *Habilidades directivas*: son las necesarias para dirigir a otras personas y orientar su desempeño.

- Control directivo
- Delegación
- Desarrollo/ apoyo de colaboradores
- Espíritu emprendedor
- Evaluación de los colaboradores
- Identificación directiva
- Liderazgo de grupos
- Liderazgo de personas
- Planificación y organización
- Sensibilidad organizacional
- Visión (ver en anexo 1 su descripción).

Estas competencias se refieren al comportamiento de las personas, mientras que las técnicas, como ya se mencionó, se relacionan directamente con las destrezas necesarias para desempeñarse en determinado puesto; es decir, son las habilidades puestas en práctica de conocimientos técnicos y específicos para lograr éxito en la ejecución de éste. Es preferible que éstas sean definidas por la empresa acorde a los requerimientos del puesto en particular (Agut y Grau, 2009). Ejemplos de éstas competencias son los conocimientos en informática, idiomas, impuestos, leyes laborales, cálculo matemático, contabilidad financiera (Alles, 2002).

Según Ansorena (1996), se recomienda que en un diseño de puesto aparezcan doce competencias aproximadamente, con el fin de que éste tenga éxito; por lo que en el siguiente apartado se mencionará cómo elaborar un perfil basado en las competencias y algunas diferencias existentes con los

manejados usualmente. Es necesario mencionar algunos de los beneficios que este modelo nos brinda:

- Ψ Proporciona un lenguaje común al momento de discutir la manera en la que se deben alcanzar los objetivos.
- Ψ Constituye una herramienta que define los conocimientos y habilidades necesarias para alcanzar los objetivos del negocio.
- Ψ Desarrolla y retiene el talento clave de la empresa.
- Ψ Proporciona objetividad en los procesos de organización.
- Ψ Permite desarrollar las habilidades actuales contra las necesidades del negocio.
- Ψ Racionaliza y redimensiona los programas de desarrollo para centrarse en las habilidades más necesitadas.
- Ψ Identifica a los empleados con conocimientos y habilidades adecuados para la asignación de proyectos específicos.
- Ψ Establece estándares para la evaluación e incentivos de los empleados.

Al hacer una revisión de los diversos modelos que han surgido en torno al análisis de puesto es factible dar cuenta de que cada uno de ellos lo concibe y aborda de diferente manera. No sólo la teoría va cambiando sino también la metodología y por tanto la manera en que se realiza el análisis -de ser simples descripciones de la estructura de las tareas se consideró al aspecto humano como un elemento responsable del éxito de la selección del personal idóneo en un puesto y así de la productividad y calidad que él podría brindar-.

Muchos han sido los modelos que se han empleado y actualmente, muchas son las formas de describir un puesto; sin embargo, la estructura del diseño de éstos puede generalizarse retomando los aspectos más significativos de cada modelo y buscando minorizar sus deficiencias. Por lo que en los siguientes apartados se hará mención de la aparente integración que se ha logrado, así como también hincapié en que la diferencia reside en el peso que se les da a cada uno de los elementos que lo conforman y posteriormente se

aterrizará en la importancia que tiene la elaboración de un perfil por competencias.

## **Descripción y análisis de puestos**

Hoy en día las necesidades básicas de recursos humanos están establecidas mediante un esquema de descripción y especificación de puesto gracias a la división de trabajo y a la especialización de funciones que se requieren en muchas de las empresas. La combinación de estos dos aspectos son los que permiten la conformación del *análisis de puesto* (Chiavenato, 2004a; Muchinsky, 2002).

En otras palabras, existen dos tipos de análisis de puesto: los orientados a éste (descripción) y los que se enfocan al talento humano (especificaciones) (Spector, 2002; Muchinsky, 2002).

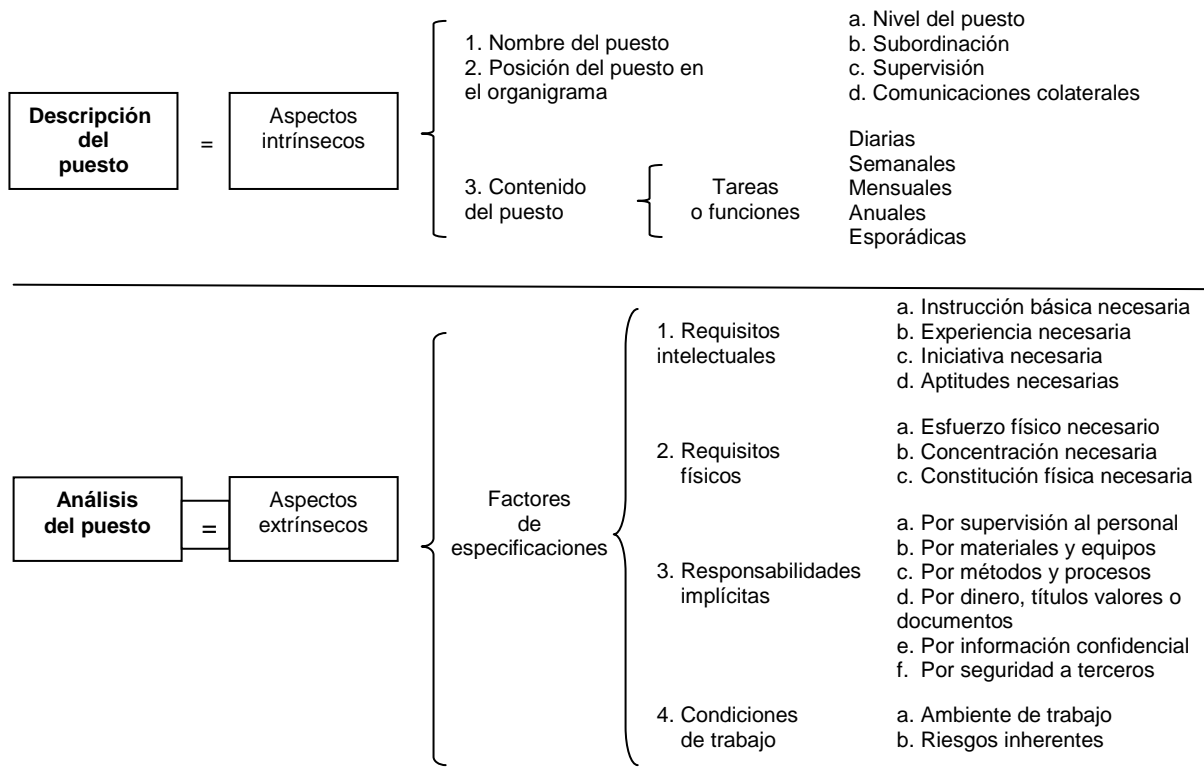
La *descripción* se refiere a las tareas, actividades, deberes, funciones y responsabilidades que tendrá la persona que ocupe el puesto; es decir la conducta abierta y observable del trabajador durante su ejecución y no en lo que requiere la tarea o lo que se espera del individuo para mantener ciertos niveles de desempeño (Peiró y Prieto, 1996). En ella se resumen las principales funciones, responsabilidades y actividades del puesto; así como las operaciones materiales que el trabajador debe realizar. Esta técnica requiere:

- Ψ Recabar datos referentes al puesto.
- Ψ Separar los elementos objetivos de los subjetivos.
- Ψ Escribir de forma clara y sistemática los datos obtenidos.
- Ψ Organizar el conjunto de los resultados del análisis (Chiavenato, 2004a; Grados, 2001)

Las *especificaciones* son los requisitos que el ocupante necesita cumplir; las tareas y puestos se definen a partir de procesos, funciones o actividades internas del individuo que median entre estímulos y respuestas observables –se centra en lo que la persona debería hacer y no en lo que hace para lograr los niveles fijados de desempeño- (Peiró y Prieto, 1996). A

diferencia de la descripción, que presenta el contenido de manera impersonal, las especificaciones muestran la percepción que la organización tiene de las características humanas requeridas para ejecutar el trabajo. La elaboración de éstas últimas se le conoce propiamente como análisis de puesto (ver cuadro 1).

### Contenido de la descripción y análisis del puesto



Cuadro 1. Contenido de la descripción y análisis del puesto (Chiavenato, 2004a).

Los beneficios que implican utilizar un análisis de puesto son:

Ψ Para la empresa:

- Ayuda a establecer y repartir las cargas de trabajo
- Sirve para la promoción y ascenso
- Fija responsabilidades por la ejecución de las labores
- Organiza y coordina las labores de manera eficaz.

Ψ Para los supervisores:

- Conocen las operaciones que tiene que vigilar y sí éstas se realizan eficientemente. Además de que así pueden distribuir y planear el trabajo.
- Exigir lo que los trabajadores deben hacer y cómo hacerlo.

- Buscan al trabajador más apto para determinada labor y opinan sobre ascensos y cambios de métodos.

Ψ Para el trabajador:

- Conocen lo que debe hacer
- Conocen sus responsabilidades
- Autoevaluación

Ψ Para recursos humanos

- Selección del personal idóneo para determinados puestos a partir de los requisitos de éste. Al conocer las competencias requeridas es posible la selección de las pruebas a emplear.
- Fijan programas de entrenamiento: las especificaciones del puesto son un registro permanente de los objetivos de los programas de entrenamiento ya que éstos son los que capacita al trabajador en torno a la habilidad que requiere para el puesto.
- Valúan puestos
- Mejoran sistemas de salario
- Seguridad industrial (Grados, 2001; Muchinsky, 2002)

Para que estos beneficios sean perdurables es recomendable que los perfiles de puesto sean actualizados constantemente –el diseño de puestos es un proceso continuo y dinámico-. Además de evaluar a las personas que los ocupan ya que como podemos ver este proceso no sólo es óptimo para una selección exitosa sino que es la base de muchos de los procedimientos que recursos humanos realiza, entre ellos el desarrollo y la carrera profesional (Grados, 2001; Gibson y cols., 2003).

### **Elaboración del análisis de Puesto**

El análisis de puesto comienza cuando los datos han sido recopilados, analizados y verificados; posteriormente, se elabora el análisis de puesto definitivo describiendo de manera sistemática y detallada los elementos que lo integran (Grados, 2001).

## **I. Descripción de puesto.** Está conformada por:

Ψ *Descripción del encabezado* (ficha de identificación): datos que permiten la identificación del puesto

- *Título del puesto:* nombre que se le da de forma oficial y el de uso cotidiano.
- *Clave:* número que tiene el puesto en el archivo correspondiente
- *Categoría:* rango que se le otorga; este puede ser ejecutivo, mando intermedio o nivel operativo.
- *Horario:* hora de entrada y salida
- *Sueldo:* cantidad y modalidad (por hora, por día)
- *Ubicación del puesto:* localización dentro de la empresa; éste se representa con un organigrama o con una descripción detallada.
- *Jerarquía de contactos:* se anota el nombre del puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo; así como sus relaciones internas y externas.
- *Número de personas* que desempeñan el puesto.

Ψ *Descripción genérica:* explicación del objetivo básico a desarrollar; o bien, del conjunto de actividades a realizar considerándolo como un todo (Grados, 2001; Escoto y Pérez, 1998).

Ψ *Descripción específica:* en ésta se hace una descripción de las operaciones que se realizan en el puesto: diarias, periódicas, eventuales y accesorios del puesto según éste (maquinaria, herramientas, recursos técnicos). Puede realizarse acorde a los criterios de importancia o frecuencia.

**II. Especificaciones del puesto:** se refiere a las competencias que el trabajador debe poseer para desempeñarse eficientemente. Generalmente se dividen en:

Ψ *Habilidades:* capacidad para desempeñar un puesto.

- *Física:* se determina por entrenamiento, destreza, agilidad y rapidez.

- *Mental*: incluye la escolaridad, experiencia, criterio, iniciativa, conocimientos, capacidad de expresión, ingenio.
- Ψ *Responsabilidad*: se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que éste guarda con el proceso productivo. Se mide en términos de riesgo-consecuencias de los errores que el trabajador puede cometer. La responsabilidad puede ser por:
- *Trabajo de otros*: riesgos a los que se exponen los subordinados o terceras personas por las funciones que realiza el ocupante del puesto.
  - *Valores*: involucra los relacionados con equipo, dinero información confidencial.
  - *Trámites, procesos o procedimientos*: cuando sus funciones se relacionen con las secuencias e involucren tiempos, calidad o bien trámites en forma.
- Ψ *Esfuerzo*:
- *Físico*: fuerza requerida, tensión muscular, cansancio, postura.
  - *Mental*: atención visual y auditiva, fatiga, concentración, tensión nerviosa, volumen y ritmo de trabajo.
- Ψ *Condiciones físicas*: son todas aquellas condiciones del medio bajo las cuales se realiza el trabajo. Entre éstas se encuentran:
- *Iluminación*: temperatura, humedad, ventilación, ruidos, limpieza olores y espacio.
  - *Posturas*: especificar en términos fisiológicos
  - *Riesgos*: enfermedades y accidentes.
- Ψ *Otros requisitos*: son condiciones que parten de las políticas de las empresas como:
- *Edad*
  - *Estatura*
  - *Sexo*
  - *Peso*
  - *Estado civil*
  - *Disponibilidad para viajar*
  - *Presentación*
  - *Nacionalidad*



Cabe señalar que a pesar de basarnos en una misma estructura existen muchos esquemas en los que varía la importancia que se les da a cada uno de los aspectos que lo integran. Un ejemplo claro de esto es el énfasis que se le da a la percepción que los trabajadores tienen de su empleo; o bien, a las competencias necesarias en el puesto.

Referente a ello, cabe señalar que un aspecto en el que Grados (2001) y Ansorena (1996) coinciden y es que durante el análisis es necesario identificar las consideraciones del trabajador respecto a la tarea que realiza: si es monótono, si se siente aislado, si la remuneración es justa; entre otros, con la finalidad de detectar errores o necesidades de cambio y así tomar medidas preventivas o correctivas; ya que una persona competente pero desmotivada no tiene un rendimiento óptimo.

Ansorena (1996) considera a cuatro como los elementos más importantes que componen el impulso del talento humano:

- Ψ *Energización de la tarea*: es la forma en la que el individuo percibe las tareas, me gusta o no me gusta; y da cuenta si la persona las interpreta como una oportunidad para satisfacer sus necesidades de logro, afiliación y afluencia.
- Ψ *Satisfacción organizacional*: ésta se evalúa cuando el individuo tiene un tiempo razonable en la empresa para saber si se siente bien o mal en ella; aunque desde el momento en el que ingresa a la organización ya se consideran sus expectativas de promoción y de desarrollo.
- Ψ *Autoconfianza*: es el grado en el que la persona se siente segura de poder enfrentarse a la tarea y alcanzar el éxito en los resultados.
- Ψ *Compromiso*: se relaciona con la percepción que tiene el trabajador de la importancia de su empleo en el desarrollo de la organización.

Otras preguntas recomendables según Grados (2001) son: tres cualidades de la empresa, del jefe inmediato superior y los defectos, para saber la aceptación que existe en determinada área; esto permite el desarrollo de algunos consejos para la empresa.

Sin embargo, para algunos autores como Grados (2001) los datos no se presentan en el análisis ya que éste es del puesto y no de la persona. Mientras que para autores como Ansorena (1996) sí deben estar dentro de los requerimientos de la cobertura de puesto (ver anexo 4; apartado IX y X) ya que nos muestra un perfil más completo del personal idóneo que buscamos; en su análisis no sólo considera lo que el individuo es capaz o no de hacer, o cómo lo tiene que hacer sino también su funcionamiento emocional y motivacional.

Ahora bien, en lo que respecta a las competencias, es posible observar que en el esquema anterior (ver anexo 2), Grados (2001) las aborda pero no profundiza de la misma manera en la que lo hace Ansorena (1996) quien nos proporciona una descripción y análisis de puesto más completos (ver anexo 3).

En el caso de Ansorena (1996) las habilidades de las personas no sólo son descritas sino que hace un análisis de las competencias que le permite conocer quién es la persona más idónea para ocupar un puesto a partir de los conocimientos, habilidades y capacidades ya adquiridas o que puede desarrollar con el tiempo y una capacitación adecuada. Su método consiste en:

1. *Retomar las situaciones críticas:* para analizar las competencias es necesario identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto pone en juego sus destrezas, conocimientos, experiencias, capacidades y habilidades para alcanzar los objetivos deseados (si se sigue la ficha de descripción y análisis de puesto de Ansorena (1996) se toma como punto de partida el apartado VII del anexo 2).

2. *Considerar las competencias conductuales requeridas por cada una de las situaciones:* se hace una lista de todos los términos “comunes” necesarios en una persona para alcanzar el éxito en las situaciones críticas de su puesto, las cuales posteriormente se traducen en competencias (ver complementario 1). Por ejemplo:

<b>Término común</b>	<b>Competencia conductual</b>
“constante”	Tenacidad y energía
“brillante”	Capacidad de aprendizaje/ juicio/ capacidad de análisis



En este esquema se podrán marcar las competencias necesarias de las tres áreas de resultados más importantes hasta dar cuenta que algunas son más significativas al aparecer más veces.

5. Para finalizar se recomienda determinar el nivel de requerimiento o dominio de cada una de las competencias acorde al área de resultados que debe alcanzar (ver apartado VIII del anexo 4).

Este método empleado por Ansorena (1996) permite conocer a profundidad cuáles son las competencias laborales que se requieran para alcanzar los objetivos de determinado puesto. Sin embargo, es empleado por pocas empresas debido al poco énfasis que se les da a éstas. La mayoría de las empresas continúan empleando métodos como:

- Ψ *Cuestionario*: se realiza una encuesta por correspondencia para obtener datos sobre las ocupaciones de los empleados. Se les pide a las personas que con sus propias palabras redacten información sobre él mismo y sobre su trabajo. A pesar de que se obtiene gran cantidad de información es un proceso laborioso que requiere mucho tiempo; además de ser poco favorable al aplicarlo con personas que tienen poca facilidad para expresarse (Blum y Naylor, 1976).
- Ψ *Listas de verificación*: consiste en que el trabajador marque una lista de las tareas que realiza. Las desventajas de este proceso consisten en que se necesitan amplios trabajos preliminares para reunir los enunciados adecuados de tareas y no proporciona un cuadro integrado del puesto en cuestión. Las ventajas son que es sencillo de tabular y es posible aplicarlos a grandes grupos.
- Ψ *Métodos de entrevistas individuales*: se selecciona a ocupantes “representativos” de un puesto para efectuar entrevistas extensas; las cuales posteriormente son combinadas. Proporciona un cuadro completo de trabajo pese a ser pesada, costosa y con necesidad de mucho tiempo.
- Ψ *Entrevistas de observación*: el entrevistador observa e interroga al empleado en lo que él realiza sus labores. Es una técnica lenta y

costosa que puede interferir en las operaciones normales; sin embargo produce una descripción detallada, apropiada y completa del puesto.

- Ψ *Entrevistas de grupo*: se interrogan a varios empleados a la vez buscando que recuerden y mencionen sus actividades en el puesto para combinar todos los comentarios en una descripción única.
- Ψ *Conferencia técnica*: se emplea a los “expertos” como fuente de información, es decir, a los supervisores; para que sean ellos quienes especifiquen las características del puesto. La desventaja es que al no ser ellos los que realizan las tareas no le brindan al analista la suficiente información.
- Ψ *Método del diario*: se pide a los trabajadores que registren sus actividades cotidianas en un cuaderno de notas. La ventaja es que se reúnen gran cantidad de datos pero puede exigir mucho tiempo al empleado si las formas de registro no se diseñan con sencillez.
- Ψ *Método de participación en el trabajo*: consiste en que el analista realice el trabajo para que obtenga de forma directa las características del puesto. Aunque esta técnica es eficiente para trabajos sencillos no lo es para los más complejos ya que el analista necesitaría capacitación; por lo tanto es un método costoso que requiere mucho tiempo.
- Ψ *Observación directa*: el analista observa a los empleados durante la ejecución de su trabajo pero tratando de no molestar ni interferir en éste; es decir, evitan hablar con ellos; generalmente se valen de cámaras o equipos de grabación que faciliten su trabajo (Muchinsky, 2002).

Blum y Naylor (1976) menciona que para mejores resultados es recomendable combinar varias partes de los métodos. Sin embargo, podemos dar cuenta de que la finalidad de emplear un perfil de puestos por competencias conlleva a un incremento en la efectividad del proceso y en la calidad de los candidatos seleccionados. Así como la detección de las competencias del talento humano para obtener diagnósticos adecuados para el desarrollo efectivo del personal y de una plausible capacitación (Loran, 2001).

Como sabemos, el análisis de puesto es la base de muchos procesos de Recursos humanos -selección del personal, elaboración de programas de entrenamiento, valuación de puestos, seguridad industrial- los cuales son necesarios para que la empresa pueda sobrevivir o crecer frente a la competitividad actual. En los modelos revisados se dio cuenta de la importancia que tenía el analizar detalladamente las funciones y tareas de un puesto, pero también las necesidades del personal con la finalidad de alcanzar una satisfacción organizacional e individual. Por lo que es posible dar cuenta que la gestión de recursos humanos es un proceso cíclico que no termina en un diseño de puestos, sino que debe emplearse para mejorar las competencias de su personal como una estrategia que favorezca el clima y satisfacción laboral pero sobretodo, que genere un crecimiento humano y con ello enriquezca las tareas que cada uno de sus empleados realiza.

Para potencializar las competencias que cada empleado tiene y que son necesarias para su desempeño, es ineludible partir del diseño de puestos y posteriormente identificar cuáles son en las que se tiene que incidir. Para lograr esto, es posible apoyarse en un método de evaluación conocido como *Assessment Centers (ACs)*, o Centros de Evaluación y Desarrollo, el cual permite identificar a las personas con potencial de éxito para desarrollarse y triunfar en la organización mediante la detección de competencias. En el siguiente capítulo se explicará a profundidad.

## **CAPÍTULO II**

### **ASSESSMENT CENTERS**

Los antecedentes de los Assessment Centers (ACs) o Centros de evaluación y desarrollo se encuentran vinculados a las necesidades militares de la Segunda Guerra Mundial; surgen en la pre-guerra de Alemania, donde eran utilizados para seleccionar a los oficiales que realizaban misiones de alto riesgo. Posteriormente, la Junta Británica de Guerra de Selección Oficial (WOSB) comenzó a emplearlos con la finalidad de sustituir las entrevistas cortas y evaluar no sólo la inteligencia, conocimientos o capacidades físicas sino el comportamiento bajo presión, autocontrol, capacidad social y hasta la integridad de sus oficiales (Díaz, 2001 y Cevallos, 2002).

Pero ante la situación de guerra, no sólo Inglaterra y Alemania decidieron utilizar estrategias que les permitieran seleccionar individuos capacitados para realizar misiones de alto riesgo, Estados Unidos adoptó este método para seleccionar personal apto que se encargara de la inteligencia secreta; y llevó a cabo la primera reunión de evaluación en el año de 1943, apoyado por el psicólogo Douglas Bray (1918-2006). Siendo esta reunión la que despertó el interés por los ACs en la comunidad empresarial norteamericana al observar que las personas a evaluar representaron distintas situaciones en circunstancias similares a las reales, lo cual permitía un mayor conocimiento y veracidad en el comportamiento de los individuos frente a la tarea a desarrollar (Díaz, 2001).

Los ACs permiten una mayor validez al combinar técnicas cualitativas y cuantitativas en las reuniones de evaluación, como lo demostró AT&T, empresa telefónica y primera organización que estudió y aplicó los ACs como una práctica de personal, en 1956. A partir del trabajo de dicha compañía muchas fueron las organizaciones que desarrollaron centros para evaluar a sus empleados de alto nivel. (Gray, Campbel y Grant, 1974, citado en Díaz, 2001).

Hasta aquí, se han mencionado algunas características que han fomentado la utilización de los ACs a lo largo del tiempo, como lo son: 1) el que permiten evaluar el comportamiento bajo presión, autocontrol, capacidad social e integridad de las personas; 2) los evaluados representan distintas situaciones en circunstancias similares a las reales; y 3) combinan técnicas cualitativas y cuantitativas; sin embargo, éstas no nos permiten dar cuenta de la relevancia que tienen los centros en la evaluación de fortalezas y debilidades ni en el desarrollo de programas para potencializar las habilidades de los empleados; es necesario entender qué son los ACs y cuáles son las características que los definen.

### **¿Qué son los Assessment Centers o centros de evaluación y desarrollo?**

Los ACs son una evaluación estandarizada de competencias (Pallarés, 2007) que emplean simulaciones laborales de ejecución o pruebas individuales y/o grupales a las que se someten a un grupo de personas con la finalidad de ser observadas por personal del centro previamente entrenado (sombras), quienes de común acuerdo validarán la ejecución de conductas y la exposición de las habilidades de los participantes; identificando a los candidatos más adecuados para el ámbito laboral (en el caso de personal externo: candidatos que atraviesan por el proceso de selección) o bien, proporcionando información acerca de lo que el empleado es capaz de hacer o hasta dónde puede potencializar su crecimiento personal y organizacional (personal interno) (Grados ,2002a y Díaz, 2001).

Es un método de evaluación que emplea criterios definidos resultantes de un análisis de trabajo para evaluar las competencias actuales y de potencial de desarrollo de los empleados de las organizaciones o bien de los candidatos mediante técnicas que permitan observar todo tipo de capacidades, habilidades, actitudes o conocimientos. Combina la metodología cualitativa (entrevistas, ejercicios de simulación) y cuantitativa (evaluación psicométrica y cuestionarios) acorde a las necesidades de la empresa (Díaz, 2001 y Miñana y Florez, 2003).



El 80% de los ejercicios y pruebas son situacionales, lo cual le proporciona a las evaluaciones un alto nivel de realismo al asemejarse, lo más posible, a las situaciones laborales y tareas reales que se desarrollan en el puesto (Grados, 2002a y Spector, 2002). La importancia de simular estos escenarios radica en brindarles a los trabajadores la oportunidad de demostrar sus habilidades y la magnitud con que sus características pueden ser aplicadas efectivamente en su desempeño laboral (Joiner, 2002).

Las personas a cargo de los ACs son el *coordinador* o administrador y las *sombras* u observadores. El responsable de la definición, diseño, implementación y funcionamiento de los ACs es el coordinador, quien define para qué se aplicará, determina las conductas a observar a partir de las competencias del perfil de puesto, diseña junto con el cliente los ejercicios a aplicar, programa los tiempos de descansos, pruebas a aplicar (mínimo una de personalidad y una de inteligencia), entrevista dimensional, ejercicios individuales, los de persona-grupo y los de grupo-grupo; también se encarga de corroborar que los ejercicios elegidos sean confiables y válidos para el puesto de interés mediante pruebas piloto, recluta a las sombras que lo auxiliarán, selecciona el lugar, día y equipo a utilizar, aclara dudas, califica junto con las sombras, elabora un reporte final.

Las sombras u observadores participan en el diseño de los procedimientos de los ACs, realizan los ejercicios antes de la evaluación, llenan los formatos y son los encargados de registrar, observar, clasificar, evaluar, informar y retroalimentar la conducta de los evaluados (Grados, 2002a).

Para aplicar este método, es necesario que previamente, el coordinador, las sombras y el cliente hayan determinado los objetivos del programa, cuenten con el perfil de puesto adecuado, definan las dimensiones a evaluar, seleccionen los ejercicios o simulaciones que midan las dimensiones definidas, cuenten con un administrador y un observador por cada dos candidatos, formen grupos de cuatro candidatos mínimo y seis como máximo, diseñen un programa y lo anuncien a los observadores, administrador y participantes para

que puedan exponer un reporte con base en lo requerido en el puesto y dar una retroalimentación a los participantes (Cevallos, 2002).

Cabe mencionar, que las organizaciones tienen la opción de manejar la técnica internamente al formar la infraestructura adecuada para su manejo: entrenando a personal de sus áreas de Recursos Humanos y ejecutivos de sus áreas operativas y corporativas; o bien, pueden contratar observadores-consultores externos para la realización de sus evaluaciones (Grados, 2002a).

### **Procesos de los centros de evaluación y desarrollo**

Las etapas de desarrollo de los ACs se dividen en tres: preparación, desarrollo y evaluación; la primera consiste en:

- Ψ **Determinar objetivos:** estos varían ya que la evaluación puede tener como fin detectar necesidades de capacitación, valorar la conducta de jóvenes trainers o profesionales experimentados; o bien, pueden estar dirigidas a diferentes niveles jerárquicos (Miñana y Florez, 2003).
  
- Ψ **Definir el perfil de puestos,** si éste no existiera. Muchas de las organizaciones no han definido sus descripciones de puesto o no los tienen actualizados, por lo que es menester de los ACs definir junto con la empresa, las competencias a evaluar, en función de las descripciones de puesto. Cuando un perfil de puestos es bien diseñado se facilita la tarea de decidir qué competencias se medirán; en esto radica la relevancia de que las empresas tengan elaborados sus perfiles mediante las competencias y no sólo descripciones, como se mencionó en el capítulo anterior (Grados, 2002a y Novelo, 2008).
  
- Ψ **Determinación de las conductas a observar:** esto se determina acorde al perfil demandado y se utilizan las competencias verdaderamente necesarias; se estudian y analizan de la más a la menos relevante (Grados, 2002a).

La asignación de relevancia o peso ayuda a la realización de una medición cualitativa. Esto se hace mediante un comité de evaluadores y el personal directivo de la organización cliente; los pasos son:

1. Enumerar las competencias de mayor a menor (1 es el mayor y 11, por ejemplo, es el menor).
2. Se obtiene la sumatoria ( $\Sigma$ ) de las posiciones asignadas y el valor total de la columna sumatoria ( $\Sigma\Sigma$ ).
3. En la columna de posición (PO) se enumeran cada una de las competencias (1 para la más importante que es la que tiene la sumatoria más baja).
4. Se divide el total de la sumatoria ( $\Sigma\Sigma$ ) entre la sumatoria de cada competencia y se multiplica por diez para obtener el peso de cada una. el total de la suma de todas las competencias es el 100%.

Competencia	Evaluador I	Evaluador II	Evaluador III	Evaluador IV	Sumatoria ( $\Sigma$ )	Posición (PO)	Peso ( $\Sigma\Sigma/\Sigma^*10$ )
Administración	7	8	6	6	27	6	98
Autoadministración	11	9	9	9	38	10	69
Comunicación	5	3	11	10	29	7	91
Conocimiento organizado	3	2	1	5	11	3	240
Escolaridad	1	4	4	1	10	2	264
Estrategia organizacional	8	5	3	4	20	5	132
Experiencia	2	1	2	2	7	1	377
Interpersonal	10	7	10	8	35	9	75
Liderazgo	9	11	8	11	39	11	68
Motivación	6	10	7	7	30	8	88
Pensamiento	4	6	5	3	18	4	147
<b>Totales</b>					$\Sigma\Sigma=264$		1649=100%

5. Al tener el peso de cada una de las competencias se reparte en 3 valores, calificación alta, media y baja. Media cuando los valores son cercanos al 80% y baja cuando lo son al 60%.

Competencia	Bajo	Medio	Alto
-------------	------	-------	------

1. Experiencia	226	302	377
2. Escolaridad	158	211	264

Ψ **Diseño y organización de la actividad:** los ejercicios se diseñan y escogen con el apoyo del cliente al ser éstos una simulación de los escenarios y situaciones laborales. Se pilotean con 2 ó 3 personas para corroborar que las conductas buscadas aparezcan con una complejidad proporcional al rango jerárquico organizacional del puesto a evaluar. Además, cada competencia deberá ser evaluada mínimo dos veces en cada ejercicio.

Esta fase es la más importante debido a que, aunque existen ejercicios prediseñados, se recomienda construirlos acorde al ambiente de trabajo en el que las personas se desenvuelven –emplear documentos propios de la operación, si se hace con personal interno; o bien, incluir procedimientos de uso frecuente y de alta relevancia-, con la finalidad de que las actividades sean más representativas del puesto a evaluar.

Entre los ejercicios a emplear se encuentran:

- *Discusión en grupo:* se lleva a cabo al pretender simular cualquier número de situaciones de trabajo donde pequeños grupos deben resolver problemas o compartir información. Los grupos son de seis participantes aproximadamente.

Si la discusión en grupo comienza sin un líder asignado se le conoce como “*discusión no dirigida*”. Sin embargo, los participantes con habilidades de liderazgo asumirán la dirección del grupo. Cuando el objetivo de la evaluación es promocional, se tiende a colocar al evaluado como el líder.

Las discusiones en grupo se dividen en:

- *Discusiones con roles asignados:* cada participante conoce su posición en la resolución de un problema.

- *Discusiones sin roles asignados*: se les presenta un problema y son ellos quienes eligen que posición han de tomar.
- *Estudio de caso*: puede ser grupal o individual y consiste en defender a un empleado en una discusión y señalar porqué es el idóneo para un aumento salarial. Se les entrega a los candidatos un expediente de antecedentes y tiene diez minutos para estudiar su caso y cinco para preparar argumentos.

Otros temas a discutir son juntas de acuerdo a situaciones de elegir, desacuerdo entre dos empleados, simulaciones de entrevistas de reclutamiento, etcétera.

Las ventajas de este método son que permite analizar una serie de hechos susceptibles a ocurrir en la vida real, permite la expresión de ideas, integra la información y la experiencia que los candidatos poseen sobre un tema en beneficio de la solución grupal y facilita la solución de conductas con la menor cantidad de estrés.

- *In basket o bandeja de entrada*: mide la habilidad de las personas para procesar proyectos por escrito, a los cuales deberá dárseles un orden de prioridad, verificar sus habilidades de comunicación escrita, la manera en que delegan autoridad y su capacidad de planificación y organización bajo presión de tiempo y limitaciones constantes.

En este ejercicio se le entregan a las personas cargas de trabajo a las que debe dar solución en determinado tiempo a través de cartas, mensajes telefónicos y otros documentos que deben ser manejados por el candidato.

- *Entrevista simulada*: esta actividad imita situaciones en las que el candidato debe entrevistarse con otros en el trabajo. La simulación de una entrevista *no estructurada* requiere que el participante asuma su puesto mientras la persona a entrevistar es interpretada por una sombra o persona de apoyo. Se busca que el candidato obtenga más información revisando los datos y tomando decisiones. Las desventajas por las que algunos autores la consideran como inválida son que en esta técnica la persona de apoyo puede impactar en los resultados, las preguntas varían mucho de un candidato a otro, tiene baja confiabilidad y validez limitada, pese a ser muy empleado. Su alternativa es la entrevista *estructurada* donde cada candidato debe hacer las mismas preguntas.
- *Entrevista dimensional*: investiga la conducta pasada, la trayectoria educacional, la experiencia laboral, servicio comunitario, pasatiempos e intereses para enfocarse en el desempeño y experiencias actuales con preguntas como: “¿Qué ha hecho para mejorar el desempeño de su peor subordinado?”. Grados (2002a) muestra un formato que permite la revisión de diferentes competencias (ver anexo 7).
- *Evaluación psicométrica*: permite la eliminación de las personas con pocas probabilidades de éxito; mejorando el aprovechamiento del tiempo y costos.
- *Presentaciones orales*: éstas pueden ser a través de un marco hipotético de acción, elaborarlas frente a las figuras de autoridad; o bien, una presentación conocida como “cuéntame tu vida” donde los empleados mencionen su principal logro y fracaso y permitan dar cuenta de los aspectos positivos y negativos sobre los que descansa su discurso, verificar valores, intereses, necesidades y su autoconcepto.

- *Ejercicios de entrenamiento:* se le dice al candidato que se entrenará a una persona recién contratada en el manejo de una herramienta; por lo que el candidato debe mostrar el uso correcto de ésta y las técnicas de enseñanza necesarias para instruir al aprendiz.

Cabe mencionar, que el coordinador de los ACs debe tener una visión clara en la aplicación y programación de los ejercicios, acorde al tiempo del que dispone y las competencias a evaluar. Es recomendable tener una gran variedad de ejercicios individuales y grupales, para combinarlos e intercambiarlos durante los programas de evaluación y así obtener mejores resultados. El siguiente paso para la elaboración de los ACs es:

Ψ ***Reclutamiento y entrenamiento de las sombras u observadores:***

deben ser personas, internas o externas a la organización, que posean las habilidades necesarias para reportar objetivamente conductas observadas. El reporte se hará a partir de criterios empleados en una escala, que deberán conocer a fondo, diseñada por el coordinador. Un formato de recopilación de observaciones es el elaborado por Grados (2002a) (ver anexo 5).

Ψ ***Programación de los ejercicios:*** se considera el número de participantes y sombras en cada ejercicio; así como los tiempos de la recepción, descanso, pruebas y actividades.

Se preparan los diferentes materiales a utilizar según las actividades; como los son sobres, fotocopias, plumas, hojas blancas, gafetes, rollos para cámara, cañón, computadora, una audiograbadora para cada sombra, una cámara de video por cada ocho participantes, entre otros.

Además de considerar la organización de las mesas, de forma que las sombras tengan contacto visual y satisfagan las necesidades de la actividad planeada (la formación herradura o mesa redonda facilita la

comunicación al ver fácilmente la postura y gesticulación de los demás; mientras que la rectangular, por ejemplo, permite que se marque el liderazgo). Los muebles deben ser cómodos y fáciles de mover para facilitar su adecuación según las posiciones que requieran los ejercicios.

En lo que refiere al tiempo o duración de los ACs, puede variar acorde a las necesidades de la organización y objetivos del centro; el mínimo es día y medio; o bien, hasta tres días –cada día de seis a ocho horas aproximadamente-. Si se considera el tiempo de planeación, aplicación y entrega de reportes el total sería de 15 días aproximadamente; ya que la duración y complejidad varía según la dificultad del puesto a evaluar.

La segunda etapa, desarrollo, consiste en:

- **Recepción de los participantes:** explicación de objetivos y desarrollo de la actividad.
  
- **Ejecución de los ejercicios planeados.**
  
- **Observación y evaluación de las conductas.** Las sombras deben ser rotadas con la finalidad de que no evalúen dos veces al mismo candidato o empleado. Cabe señalar que cada persona será observada y evaluada por dos sombras a la vez.

La fase de cierre busca:

- **Discutir las evaluaciones:** las sombras y el coordinador se reúnen para dar consenso en grupo del comportamiento de los candidatos.
  
- **Informar resultados a los participantes:** se realiza un reporte final de lo encontrado en los ACs y posteriormente se realiza una reunión con los evaluados para informarles las fortalezas y áreas de oportunidad encontradas. Una de las situaciones en las cuales no se proporciona información es cuando el desempeño fue muy malo, a tal grado que no existe



un equilibrio entre las conductas positivas y negativas; y si se presentará podría dañarse la autoestima y autoconfianza del evaluado. La otra es cuando se ha efectuado con el objetivo de seleccionar al personal, pero la persona no fue elegida en la organización (Grados, 2002a; Miñana y Florez, 2003).

## **Usos comunes de los ACs**

En primera instancia los ACs eran empleados como auxiliar en el proceso de evaluación; sin embargo, hoy en día son usados cada vez más en una amplia variedad de escenarios industriales como lo son: el desarrollo de carrera, el desarrollo organizacional o la planeación de herramientas de éxito. (Guerrier y Riley, 1992 y Joiner, 2002).

Al hablar de *desarrollo de carrera*, los ACs se centran en la medición exacta del comportamiento de los evaluados y su meta se convierte en la retroalimentación y en las sugerencias de desarrollo mediante las fortalezas y áreas de oportunidad encontradas.

A partir de la información encontrada, se planean *herramientas de éxito*, lo cual está relacionada con la promoción al comparar el perfil de habilidades del candidato con las habilidades requeridas para el puesto que será necesario cubrir en el futuro. Si los candidatos no cuentan con las habilidades o éstas no se pueden desarrollar, la empresa recluta personal externo (Guerrier y Riley, 1992).

En estudios como los de Campbell y Bray (1993) se señala que los procedimientos de los ACs tienen efectos positivos sobre la medición del comportamiento de los gerentes de menor nivel y una valoración importante de las potencialidades de los gerentes con una dirección más alta; lo que permite tomar decisiones eficaces para la promoción de puestos.

Así, desde una perspectiva de *desarrollo organizacional*, los ACs pueden ser vistos como un programa de evaluación necesario que determina

las áreas más bajas de los trabajadores y por lo tanto, las primeras para desarrollarse mediante programas de entrenamiento interno u otras intervenciones más apropiadas. Se ha enfatizado el papel que éstos juegan dentro del diagnóstico del entrenamiento de participantes y de sus necesidades de mejora al ser considerados como catalizadores del proceso de cambio organizacional y de desarrollo (Guerrier y Riley, 1992).

Cevallos (2002) menciona que los ACs permiten organizar e identificar el potencial administrativo y diagnosticar el desarrollo individual para que sea entrenado y potencializado. Además de ser estimulantes para el progreso administrativo al proveer una autorreflexión dentro de las áreas problema e identificar posibles acciones de mejora.

Así, el proceso de los ACs no concluye en la evaluación de competencias sino que posee reglas entre las que se encuentran la de proporcionar una retroalimentación mediante la entrega de reportes (ver anexo 6) y, donde la actitud de quien la da debe ser la de un entrenador que presente las carencias para trabajar en ellas y mejorar; así como las fortalezas para mantenerlas y cultivarlas (Grados, 2002a).

Como consecuencia de la retroalimentación se genera una serie de compromisos de mejora; los cuales requieren de tiempo para ser implementados y dependiendo de la negociación se pueden llevar tres tipos de seguimiento:

- Ψ Tener una reunión, de uno a seis meses, en la que el candidato presente pruebas documentales o referencias de sus superiores, de que ha cambiado las conductas consideradas como áreas de oportunidad; así como especializado sus fortalezas.
- Ψ El candidato debe mandar un reporte escrito al director de área con los contenidos anteriores avalado por su jefe inmediato superior.
- Ψ Asignar un asesor (coach) que dé un seguimiento de los cambios. Siendo este último punto el de nuestro interés para continuar con el

presente trabajo al ser considerado como un medio a través del cual la persona potencializaría sus fortalezas y decrementaría notablemente sus deficiencias o áreas de oportunidad.

Por último, cabe señalar que entre los fundamentos que los ACs utilizan para evaluar el crecimiento potencial individual del talento humano se encuentran el que cada empleado puede mejorar sus habilidades y establecer posibilidades de desarrollo, aunque éstas no se observen en la ejecución del trabajo que actualmente realicen; ya que la organización siempre va a necesitar que los empleados ejecuten diferentes tipos de trabajo. O bien, que asuman responsabilidades más complejas en la gestión y dirección de la organización, ya que estudios realizados por Díaz (2001) señalan que los comportamientos erróneos en una dirección conducen a un equipo y a una empresa al fracaso: directivos frustrados, colaboradores fracasados, clientes insatisfechos y la empresa en una posición de desventaja en su mercado. Sin embargo, con la ayuda de entrenamientos, formación para la delegación, retroalimentación crítica constructiva y el desempeño en las nuevas experiencias de trabajo, la persona podrá moverse del estadio actual hacia niveles de desarrollo cualitativamente superiores.

# **CAPÍTULO III**

## **COACHING EN LA GESTIÓN DE RECURSOS**

### **HUMANOS**

Actualmente, las empresas buscan que los gerentes mejoren sus habilidades y estén conscientes de las cualidades y aptitudes de su talento humano para manejar las conductas de sus empleados, motivarlos y ayudarlos a optimizar sus competencias, con la finalidad de que logren una mejora en el desempeño laboral actual a partir de una retroalimentación jefes-empleados; lo que propiciaría un ambiente de mejora, bienestar y éxito mutuo (Grados, 2002a; Lindbom, 2007 y Eslava, 2005)

Según Lindbom (2007) este ambiente se logra mediante una cultura de coaching; la cual, supone una revisión regular de la actuación y una retroalimentación oportuna. Donde los empleados adquieren un reconocimiento, o cualquier reforzamiento, cuando han hecho las cosas correctamente y entienden una crítica constructiva cuando su trabajo necesita mejorar para ser más eficaz. Pero no sólo se queda en el factor externo, la cultura de coaching busca que las personas se auto-refuercen cuando van mejorando su actuación y se les anima a la retroalimentación constante. Busca que las personas reconozcan cuales son las conductas adecuadas para un desempeño eficaz y dejen de lado las que no les son funcionales tanto de forma personal como para la empresa.

La cultura de coaching se implementa acorde a los desafíos, intereses, recursos y planes estratégicos de cada empresa, pero también, acorde a las competencias que su talento humano tenga. Por lo que, es necesario que las empresas posean una lista de competencias esperadas, que incluyan ejemplos específicos de comportamiento, según el puesto ocupado. Lo que permite representar las expectativas y principios necesarios para regular el comportamiento y guiar las decisiones (Lindbom, 2007).

Hoy en día la colaboración entre jefes y empleados es algo esencial; y a partir de un acuerdo de las competencias requeridas en el puesto, es posible llevar a cabo una retroalimentación en la que el jefe refuerce las conductas adecuadas del empleado y desaliente las inefectivas.

Otro aspecto clave esperado en la cultura de coaching es que se introduzca el desarrollo de las personas como parte esencial de las estrategias a largo plazo de la organización; es decir, que se preparen a futuras generaciones de empleados y líderes. Ducker (1999, citado en Lindbom, 2007) señala que las organizaciones que no incluyan el desarrollo de las personas y las habilidades necesarias para lograr resultados deseados posiblemente fracasaran.

Así, muchos gerentes concuerdan que el desempeño gerencial y el coach son decisivos para la adquisición de éxito empresarial; sin embargo, los gerentes no tienen las herramientas o procesos apropiados para cumplir con esas responsabilidades; y aunque para algunos autores como Lindbom (2007) los gerentes pueden mejorar su desempeño como coaches mediante observación constante del comportamiento, evaluaciones, sugerencias, reforzamientos o recomendaciones; para otros como Mellema (2001) muchos ejecutivos no han aprendido que son necesarias nuevas habilidades; tales como comunicar las visiones adecuadamente, desarrollar equipos efectivos o manejar los conflictos productivamente; provocando que las organizaciones fallen por problemas en los estilos de dirección inadecuada, equipos disfuncionales, comunicación ineficaz, prioridades contradictorias o un desarrollo de la dirección inadecuado. Además, señala que para lograr un coaching efectivo es necesario centrarse en una esfera interpersonal para obtener una relación más efectiva con las personas.

Por lo tanto, Mellema (2001) considera que un resultado deseado del coaching es el cambio de conducta sostenida por parte del ejecutivo o gerente; y para ello es necesario conocer las fortalezas y debilidades de uno; así como echar mano de principios psicológicos legítimos que hacen al psicólogo la persona más calificada para este trabajo. A la vez que Medina (2007, citado en

Berdullas y Albarracín, 2007) señala que el coaching es una forma de concebir y aplicar la Psicología a los individuos o grupos en el ámbito de la población sin patologías clínicas; ya que sus principios provienen de la psicología del deporte, desarrollo organizacional y de algunas leyes de la psicología básica tales como: motivación, aprendizaje, solución de problemas y toma de decisiones.

### **¿Qué es el coaching?**

El coaching es un área relativamente nueva en el desarrollo organizacional que hace referencia a un conjunto de técnicas utilizadas para ayudar a las personas a mejorar su rendimiento y bienestar. Su objetivo es ayudar a los clientes mental y emocionalmente sanos, a que descubran, aprendan y utilicen sus potenciales y así alcancen las metas que se hayan planteado manteniendo un sentido de integridad y congruencia entre los aspectos del ser y del hacer (Medina, 2007; citado en Berdullas y Albarracín, 2007).

Para Eslava (2005) es un modelo de dirección en el que de manera metódica, estructurada y eficaz se desarrolla el potencial de las personas para obtener un desarrollo en sus funciones y tareas específicas.

Thompson y cols. (2008) mencionan que el coaching es una experiencia y proceso de desarrollo individualizado que construye las capacidades de liderazgo para alcanzar metas organizacionales a corto y largo plazo y se realiza por medio de entrevistas regulares uno a uno que producen cambios positivos en horarios limitados.

Mercurio (2004) señala que es un proceso que proporciona las herramientas necesarias para “romper las barreras” y mejorar su desempeño a partir del auto-conocimiento, motivación y adquisición de habilidades y nuevas conductas.

En general, el coaching es un proceso metódico, estructurado y eficaz que busca mejorar las habilidades, desarrollar el auto-conocimiento y la motivación en los coachees (personas monitoreadas) para crear nuevas conductas equilibrando su desarrollo personal y profesional e incrementando así, su productividad futura dentro de la empresa.

En este proceso, los coaches son los encargados de guiar, acompañar y ayudar a los ejecutivos a clarificar objetivos en cierto orden que les permitan lograr determinadas metas y explorar nuevas perspectivas y oportunidades. Es posible que los ejecutivos se conviertan en mejores líderes solidificando sus conductas e incrementando sus competencias, efectividad, compromiso y confianza (Kerpan, 2002 y Mellema, 2001).

Por otro lado, cabe mencionar que este procedimiento se ha aplicado en la empresa (coaching ejecutivo) y de manera personal. El primero se enfoca en la carrera e interacciones del lugar de trabajo, ayuda en el desarrollo de las habilidades y competencias que sean importantes en el entorno laboral (liderazgo, control y manejo de estrés, entre otros). Mientras que el segundo trabaja con los aspectos de la vida privada ayudando a conseguir un aprovechamiento de las capacidades individuales (Medina, 2007; citado en Berdullas y Albarracín, 2007). Para algunos autores, los coaches personales (PCs) manejan un acercamiento holístico, apoyando el concepto de que las personas más felices son mejores empleados (Kerpan, 2002).

## **Principios y fundamentos**

Muchos son los marcos teóricos bajo los que se maneja este procedimiento; sin embargo, Eslava (2005) señala que el coaching se centra en algunos principios básicos como lo son:

- Ψ Se centra en las posibilidades futuras.
- Ψ El coach debe creer en las capacidades de los otros para potencializar su actuación.
- Ψ Es una relación basada en la confianza y confidencialidad: el proceso de éxito como el de autoconocimiento es algunas veces acompañado con la

resistencia y el miedo, los cuales pueden ser conscientes o inconscientes, siendo esencial que el coach gane cierto grado de confianza para que el ejecutivo se abra al cambio y pueda ser influenciado. Para que esto pase el cliente debe sentirse a gusto con el coach (Mellema, 2001).

Ψ El coachee no aprende del coach, aprende de sí mismo: es una alianza entre dos iguales que busca satisfacer las necesidades del cliente, quien es el que conoce las respuestas y los medios para desarrollar sus capacidades; el coach sólo lo estimula y le ayuda a descubrirlos. (Medina 2007, citado en Berdullas y Albarracín, 2007; Eslava, 2005 y Kerpan, 2002).

*“Cambiar y mantener una conducta modificada toma tiempo, esfuerzo, y ganas de aventurarse fuera de la zona de confort” (Mellema, 2001).*

## **Proceso del coaching**

Para autores como Thompson y cols. (2008) la forma tradicional de realizar el coaching es:

- 1) Desarrollar una relación con el cliente.
- 2) Recolectar y analizar la información de diagnóstico.
- 3) Retroalimentar y planear acciones.
- 4) Actuar.
- 5) Evaluar el proceso.

Una vez que el ejecutivo está en el programa, el coaching ejecutivo efectivo consiste en considerar las fortalezas y debilidades del ejecutivo en términos de competencias. Por lo que, es necesario que la empresa las utilice en su perfil de puesto para alcanzar el éxito de la persona en su papel presente y futuro dentro de la organización (Mellema, 2001).

Esta evaluación puede tomar la forma de una entrevista de evaluación a profundidad con el ejecutivo; además de mediciones o evaluación de la personalidad; esto dependerá de los recursos de la empresa. Cabe señalar que el proceso de evaluación no sólo se lleva a cabo al inicio del proceso deberá existir una re-evaluación que les permitirá a los ejecutivos tener una



perspectiva panorámica de sus resultados, aprender la lógica de sus propios modelos y entender cómo otros los ven; para que, posteriormente puedan acercarse a sus problemas con claridad y mayor efectividad (Mellema, 2001; Bentley, 2002).

Por lo general, la evaluación es seguida por una retroalimentación al ejecutivo sobre los datos recogidos en la que le sea posible conocer las fortalezas y debilidades que se le han detectado mediante la descripción de competencias. Posteriormente se trabaja con él para solidificar la información, designar las áreas de desarrollo que se quieren abordar así como las fortalezas que posee en ésta y la manera en que influyen su desarrollo. Finalmente, se lleva a cabo el proceso de consolidación de habilidad, en el cual el coach será un guía y apoyo (Mellema, 2001).

Para autores como Bentley (2002) también es necesario considerar ciertos aspectos que permitan a los coaches iniciar el proceso; como lo son:

- Ψ La fuerza interna (frecuentemente no reconocida) que empujara al coachee a través de la jornada desafiante de crecimiento.
- Ψ Los factores de personalidad que no le han funcionado en el pasado y podrían truncarlo en el futuro.
- Ψ El impacto que tiene la casa y la familia en el lugar de trabajo.
- Ψ Nivel de autoconocimiento.
- Ψ El impacto que tiene el cliente sobre otros.
- Ψ Habilidad para arreglar conflictos e incertidumbre.

Por lo que, además de ser necesarias las pruebas de personalidad, como se mencionó anteriormente, Bentley (2002) emplea como herramientas de evaluación:

- Ψ *Entrevista guiada*: mediante la cual, los coachees emplean una guía escrita o un cuestionario donde también pueden anotar sus observaciones.
- Ψ *Autoevaluación*: donde se aplican test como “Myers-Biggs type indicator”, cuestionarios de dirección situacional (situational leadership

questionnaires), test de dirección IQ (leadership IQ test), perfiles de los estilos de negociación y conflicto.

Ψ Retroalimentación de 360 grados: es una herramienta que le permite al coachee o ejecutivo ampliar la visión que tiene de sí mismo al contestar dos preguntas: ¿cómo los otros ven las fortalezas y debilidades del ejecutivo en el lugar de trabajo? y ¿qué tan bien ve lo que otros ven? Es una herramienta que permite la retroalimentación mediante los reportes directos que proporcionan los supervisores y otras personas que lo conocen.

Cabe señalar, que para llevar a cabo este proceso es necesario considerar la estructura y políticas del lugar de trabajo para tener en cuenta el apoyo que brinda la organización o supervisor; es decir, las oportunidades y restricciones que la empresa brinda (Mellema, 2001; Bentley, 2002).

Como Thompson y cols. (2008) mencionaron anteriormente, el coaching se lleva a cabo por entrevistas regulares uno a uno, donde el coach hace uso de la observación de competencias, de los cuestionamientos y de la escucha para ayudarle al ejecutivo a tomar conciencia de su situación, potenciales y fuentes motivacionales; y también, para ayudarle a diseñar y realizar acciones futuras en su desempeño; adquiriendo un liderazgo específico, manejo del conflicto, desarrollo del equipo u otras habilidades identificadas como necesarias (Medina, 2007; citado en Berdullas y Albarracín, 2007 y Mellema, 2001). En el caso del Coach personal (PC), también ayuda al cliente a redescubrir su yo interno, encontrar pasión, energía y significado en la vida de uno.

*“El coaching trae al corazón y la cabeza en una poderosa alianza, creando un balance en la vida y el trabajo”*

Al usar preguntas-provocadoras, los coaches ayudan a las personas a descubrir sus propias respuestas y a desarrollar sus planes, previniendo resultados y avanzando hacia sus metas. Aconsejan a los ejecutivos en las

competencias que necesitan para tener éxito; y así, al estar conscientes de sus habilidades –y de las de sus colaboradores- adquieren un sentido de unidad y proponen una cultura en el lugar de trabajo (Kerpan, 2002).

## **Usos comunes**

Aunque el coaching puede ser usado por todos los niveles de empleo, desde los de entrada hasta los más altos, los de mayor desafío; generalmente se emplea para los ejecutivos quienes difícilmente tienen poco tiempo para equilibrar su vida personal y profesional. Por lo que, así como los atletas contratan coaches deportivos para maximizar su potencial, los gerentes contratan coaches ejecutivos para “ser mejor persona” en una variedad de situaciones de su vida incluyendo cambios de carrera, promoción, satisfacción laboral, premio financiero; es decir, para mantener su vida y trabajo en equilibrio (Kerpan, 2002).

Por ejemplo, en el lado personal, un jefe ejecutivo puede querer sentirse menos agobiado, tener más tiempo con su familia o desear algo tan simple como tener tiempo libre para jugar golf. Mientras que en el lado profesional, el coaching empresarial puede ayudarle al ejecutivo a fortalecer su marketing personal, potencializar sus habilidades para manejar y enfrentar problemas humanos, negociar, establecer relaciones interpersonales exitosas, minimizar debilidades y limitaciones, incrementar fortalezas en él y en su gente; entre otras (Kerpan, 2002 y Eslava, 2005).

Es un proceso que puede solicitarse para desarrollar “altos potenciales” en la organización; es decir, mediante el coaching es posible comprometerse a ayudar a los ejecutivos a que lleguen a ser más eficaces rápidamente durante un cambio de carrera o renovación de ésta; al permitirles aprender habilidades específicas o actuaciones más generales que le son requeridas (Mellema, 2001).

Un ejecutivo puede estar funcionando bien pero quiere ganar un nivel más alto de efectividad; o bien, la dirección puede decidir si su ejecutivo está

en peligro de “descarrilarse” y necesitar del coaching (puede ser muy eficaz técnicamente, pero carece de las habilidades necesarias para motivar a sus subordinados ser territorial, controlador, carente de visión personal, social, organizacional, de conocimiento político y necesita dirigir esos problemas).

## CONCLUSIONES

A partir del presente trabajo se dio cuenta de la importancia que tiene el que las organizaciones alcancen un equilibrio entre sus objetivos y los de su talento humano; así como en la satisfacción de las necesidades de ambos debido a que esto conlleva un desarrollo notable que le permite a la empresa hacer frente al mundo competitivo y globalizado de hoy en día.

Para que la organización logre dicho equilibrio es necesario que eche mano de estrategias diferentes que le permitan tener al personal idóneo dentro de ella y que ambos vayan creciendo a la par. Una de estas estrategias es la elaboración de los análisis de puesto, los cuales han sufrido diferentes transformaciones en pro de una mejor selección y desarrollo del talento humano.

Muchos fueron los modelos y las circunstancias bajo las cuales no sólo el diseño de los puestos cambió sino también la visión referente a su personal. Como pudimos leer, de ver a la tarea solamente como un aspecto de eficiencia y desempeño organizacional en que era necesaria la superespecialización, la fragmentación y la mecanicidad -modelo tradicional- se enfatizó en la importancia de los aspectos sociales dejando de lado las tareas y el aspecto “empresa” –modelo humanista-.

Ambos modelos eran extremistas y ninguno permitía el equilibrio; sin embargo, fueron un parteaguas para que los siguientes vieran sus deficiencias y retomaran los aspectos sobresalientes de ambos; ya que no es posible decir que alguno no sirvió cuando el aspecto cuantitativo sigue en uso con todo e incentivos y permitiendo hacer tangibles los resultados de diferentes procesos, pero también el aspecto humano ahora sí se ve reflejado en los perfiles de puestos mediante modelos y enfoques actuales, sólo que a diferencia de estos dos precursores, dichos diseños se ven como cambiantes y necesarios de constantes actualización.

Al considerar al ser humano como un personaje capaz de aprender constantemente se sabe que los puestos ya no pueden ser iguales y que por lo menos cada dos años necesitan de una revisión. Desafortunadamente, pese a las ventajas que esto puede traer, muchas son las organizaciones que los mantienen estables y sin revisión alguna -en el mejor de los casos- mientras que otras aún no cuentan con los perfiles necesarios.

Cabe señalar que la elaboración de un perfil es de suma importancia ya que a pesar de que se ha enfatizado su uso en una exitosa selección de personal no es lo único para lo que proporciona información; hoy en día se puede decir que el perfil de puestos es la base de muchos de los procesos realizados por recursos humanos, como lo son: 1) selección, 2) fijación de programas de entrenamiento, 3) valuación de puestos, 3) mejora de los sistemas de salario y 3) seguridad industrial.

Ahora bien, aún existen algunas discrepancias en cuanto a la manera de elaborarlos; sin embargo, se ha podido establecer un esquema general de los aspectos a retomar y las diferencias sólo parten de las áreas a las que se les da más peso según los requerimientos de las empresas, la visión que tengan y sus políticas.

El aspecto que en este trabajo se consideró como relevante en la elaboración de los perfiles fueron las competencias laborales ya que al ser éstas un conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y atributos personales observables y medibles que contribuyen a mejorar el desempeño del empleado y el éxito de la organización es posible que la empresa haga uso de ellas para obtener información fidedigna de las características de su talento humano.

Las competencias no sólo son una herramienta para la organización, también lo son para las personas, ya que si los perfiles de puesto las incluyen y los empleados tienen acceso a esa información sabrán lo que se espera de su trabajo y cómo lograr un desempeño eficaz para alcanzar los objetivos empresariales. Si existe una concordancia empresa-empleado dichos objetivos

traerán consigo la satisfacción de necesidades individuales, sociales y profesionales; evitando que lleguen a sentirse inseguras, alienadas o resentidas con la organización si ésta no cumpliera con sus necesidades de seguridad, autoestima y oportunidades para autorrealizarse, como diría Schein (1980).

El conocimiento de las competencias necesarias en un puesto determinado les permite a los empleados saber cuáles son las cualidades, conocimientos y habilidades que poseen y cuáles no; por tanto, decrementar las indeseables y potencializar las requeridas para alcanzar los resultados esperados. Así, es preciso retomar el aspecto mencionado por Grados (2001) respecto a que los perfiles de puesto son descritos de forma impersonal; sin embargo, son las personas quienes con sus virtudes, habilidades y experiencias los particularizan y les dan vida e importancia al apegarse a sus funciones; o bien, redimensionarlo.

Esta autonomía o libertad que se les da a las personas trae consigo la creación de una cultura de trabajo en donde el empleado sabe que hacer y es capaz de aceptar una crítica constructiva para mejorar su desempeño, mediante la cooperación y retroalimentación de la relación jefe-empleado.

Hay que recordar que el puesto no sólo está formado por actividades materiales tangibles sino también por factores que son más difíciles de determinar como la habilidad, esfuerzo y la responsabilidad del trabajador para desempeñarse adecuadamente (Grados, 2001). Así, cabe retomar que las competencias no sólo permitirían un equilibrio en el desempeño laboral, éstas también permiten llevar a cabo una evaluación más efectiva de las características, habilidades, fortalezas y debilidades de su talento humano.

Si la empresa desea conocer cuáles son las fortalezas y áreas de oportunidad de sus empleados es necesario que las evalúe mediante métodos que le permitan ver los resultados de manera “tangible”. Por lo que si cuenta con un perfil basado en competencias le será más fácil medir determinadas características.

En el caso de los ACs, el tener descritas las competencias específicas para cierto puesto facilita a los evaluadores buscar u observar las conductas deseadas y retroalimentar a las personas en búsqueda de un desarrollo laboral que podría ser generalizado de manera social y personal, según las características individuales.

Autores como Grados (2002a), coinciden en la importancia del empleo de las competencias no sólo por ser una herramienta necesaria para evaluar las fortalezas y debilidades de las personas; sino porque permiten que el proceso de evaluación sea empleado para diversas situaciones como seleccionar el personal, promoción del puesto, evaluación de capacidades, habilidades, potencial y conocimientos, planeación de vida y carrera, detección de necesidades de capacitación, asesoría y supervisión, desarrollo del capital intelectual de ejecutivos y líderes; pero sobretodo porque permite establecer programas de coaching.

Así, es posible señalar el significativo papel que los ACs podrían jugar como una herramienta más dentro del proceso de coaching, al ser una técnica que permite diagnosticar el entrenamiento del participante y sus necesidades de desarrollo (Guerrier y Riley, 1992), mediante la evaluación de competencias actuales y del potencial de desarrollo del talento humano.

Los ACS son un método que al manejar las competencias permite contar con una definición real y oportuna de las actividades, características y responsabilidades del ejecutivo; facilitándole su trabajo y centrándolo en la dirección a tomar dentro de éste, como lo menciona Novelo (2008).

Otro aspecto a considerar es la observación de conductas no reflejadas en el trabajo actual pero que son propias de potencializarse; esto mediante la simulación de tareas y escenarios, la cual le brinda a los trabajadores la oportunidad de demostrar sus habilidades y la magnitud con que sus características pueden ser aplicadas efectivamente en su desempeño laboral (Joiner, 2002).



Ahora bien, al realizar una medición que permita tener resultados confiables y vigentes de las necesidades que el individuo tiene para desarrollarse efectivamente sería factible comenzar con un proceso de coaching; el cual para Tomlinson (2002) es comúnmente usado como una herramienta de desarrollo.

Asimismo, pese a la existencia de muchas teorías que lo abordan, autores como Bentley (2002) señalan la importancia de evaluar conductas específicas que darían credibilidad a los posibles cambios o modificaciones en el comportamiento deseado. Permitiéndole además, al gerente o coachee tener una visión panorámica de lo requerido y un empuje de continuar con el proceso al ver los resultados de forma un tanto “tangible”.

También, cabe señalar la relación que existe entre los fundamentos de los ACs y del coaching. Al evaluar el crecimiento potencial individual de los trabajadores los ACs consideran que cada empleado puede desarrollar sus habilidades y es factible establecer posibilidades de desarrollo que no son evidentes en la ejecución del trabajo que se realiza habitualmente (Díaz, 2001), Mientras que para Eslava (2005) el coach debe creer en las capacidades de los otros para potencializar su actuación.

Además de que, ambos combinan la metodología cualitativa y cuantitativa para obtener resultados confiables. En el caso de los ACs: entrevistas, cuestionarios, ejercicios de simulación (metodología cualitativa) y evaluación psicométrica (cuantitativa) acorde a las necesidades de la empresa. Algunos de los coaches, emplean entrevistas a profundidad y evaluaciones de personalidad. Por lo que, al emplear los ACs como un método de evaluación de fortalezas a potencializar y debilidades que es posible manejar; es una herramienta plausible para un adecuado desarrollo del coaching.

Por otro lado, es posible reafirmar, que a pesar de que el coaching es un proceso aparentemente nuevo, es relevante para el desarrollo efectivo de una empresa donde hoy en día la colaboración entre jefes y empleados es algo esencial (Mellena, 2001 y Lindbom, 2007).

Sin embargo, para algunas empresas el personal más idóneo para convertirse en coach son los gerentes a pesar de que investigaciones como las de Lindbom (2007) han demostrado que la habilidad o alto desempeño como coach no es un factor propicio para la promoción de personal a altos mandos ya que puede existir una carencia de conexión entre la habilidad y la promoción; trayendo consigo, una carencia en las habilidades técnicas y por lo tanto un director en una transición gerencial pobre. O bien, al asignarles un nuevo rol es posible que se ponga en riesgo la calidad de su trabajo al atribuirles actividades que no conozcan en su totalidad y desconcentren de las prioritarias en una gerencia. Además de que según Mellema (2001), los ejecutivos tienen pocas oportunidades para continuar desarrollándose y algunas veces prevalecen supuestos erróneos de que alcanzan cierto nivel y ya no necesitan un desarrollo personal.

Además, de que para una dirección de coaching ejecutivo eficaz es necesario el conocimiento de características propias del comportamiento humano como lo son la motivación, aprendizaje, solución de problemas y toma de decisiones, entre otras; las cuales con un manejo adecuado permiten mantener las conductas de cambio requeridas para el logro de metas establecidas en el proceso; siendo el psicólogo la persona más idónea para tal papel (Mellema, 2001).

## REFERENCIAS

- Acle, T. (1992). *“Perfil profesional del psicólogo y situación actual de la enseñanza de la Psicología en México”*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- Agut, S. y Grau, R. (2009). “Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias”. (En red). Disponible en: [dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=209924&orden=0](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=209924&orden=0)
- Alarcón, M. (1995). *“Una aproximación interconductual al análisis de las competencias en la selección del personal”*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360º*. México: Granica.
- Ansorena, A. (1996). *Quince pasos para la selección de personal con éxito*. España: Paidós.
- Armenta, S y Tapia, A. (2002). *“Propuesta de mejoramiento al proceso de reclutamiento y selección de asesores de venta de la agencia 004 del grupo jardines del tiempo”*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- Blum, M. y Naylor, J. (1976). *Psicología industrial: sus funciones teóricas y sociales*. México: Trilla.
- Bentley, T. (2002). “Clear vision comes from understanding of self”. Canadian HR Reporter, 15 (10).

Berdullas, S. y Albarracín, D. (2007). "Psicología y coaching". Revista de psicología infocop, 32 .

Campbell, R. y Bray, D. (1993). "Use of an assessment center as an aid in management selection". Personnel Psychology, 46 (3) (En red). Disponible en: ProQuest Psychology Journals.

Carrales, A. (1998). "*El psicólogo como agente de transformación en el logro de la competitividad y supervivencia empresarial*". Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Cevallos, C. (2002). "*La integración de talento humano, reconceptualización del proceso de selección bajo el esquema de competencias laborales*". Tesina de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Chiavenato, I. (2004a). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004b). *Gestión del talento humano: el papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: Mc Graw Hill.

Díaz, M. (2001). "La GRH como potencialidad individual y su evaluación a través del assessment center". Revista Cubana de Psicología, 18 (3) (En red). Disponible en: [http://www.dict.uh.cu/Revistas/PS2000\\_2001/Vol%2018%20No.3/Ps18301-8.pdf](http://www.dict.uh.cu/Revistas/PS2000_2001/Vol%2018%20No.3/Ps18301-8.pdf)

Dunnette, M. (1986). *Psicología industrial*. México: Trillas.

Escoto, R. y Pérez, A. (1998). "*importancia del enfoque psicológico externo en la caracterización del análisis de puesto*". Tesis de licenciatura no publicada,

Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Eslava, E. (2005). "Coaching en la gestión del capital humano". (En red). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/coacapi.htm>

Gibson, J. y cols. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw-Hill.

Grados, J. (2001). *Inducción, reclutamiento y selección*. México: Manual Moderno.

Grados, J. (2002a). *Centros de desarrollo y evaluación*. México: Manual Moderno.

Grados, J. (2002b). *Calificación de meritos: evaluación de competencias laborales*. México: Trillas.

Guerrier, Y. y Riley, M. (1992). "Management assessment centres as a focus for change". Personnel Review, 21 (7).

Joiner, D. (2002). "Assessment centers: what's new?". Public Personnel Management, 31 (2).

Kerpan, S. (2002). "Personal coaches go beyond the workplace". Canadian HR Reporter, 15 (10).

Lindbom, D. (2007). "A culture of coaching: the challenge of managing performance for long-terms results". Organization Development Journal, 25 (2).

Loran, J. (2001). *"Métodos y técnicas utilizadas en la selección del personal"*. Tesina de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Martínez, M. y Moreno, P. (2001). *“La participación del psicólogo conductual en la elaboración de perfiles de puesto en las organizaciones industriales”*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Mellema, A. (2001). “The many faces of executive coaching”. Canadian HR Reporter, 14 (11).

Mercurio, N. (2004). “Mastering individual effectiveness through the coaching process”. The Canadian Manager, 29 (4).

Miñana y Florez, (2003). “Diseño de un assessment center para la selección de técnicos de servicio”. (En red). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm>

Novelo, G. (2008). “El trío perfecto: perfil por competencias, assessment center y coaching” (En red). Disponible en: [www.gestiopolis.com/organizacion-talento/perfil-por-competencias-assessment-center-coaching.htm](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/perfil-por-competencias-assessment-center-coaching.htm)

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson.

Peiró, J. M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo: actividad laboral en su contexto*. España: Síntesis Psicológica.

Pallarés, S. (2007). “Evaluación de competencias de los estudiantes del Master en Gestión de los RRHH a través de un Assessment Center”. Revista de Educación y Desarrollo, 6 (En red). Disponible en: [http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu\\_desarrollo/anteriores/6/006\\_Pallares.pdf](http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/6/006_Pallares.pdf)

Sánchez, S. (1997). *“El papel del psicólogo en la planeación estratégica y capacitación de las organizaciones”*. Tesina de licenciatura no publicada,

Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Schein, E. (1980). *Psicología de la organización*. España: Prentice-Hall.

Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y organizacional*. México: Manual Moderno.

Thompson, T. & cols. (2008). "A five factor framework for coaching middle managers". Organization Development Journal 26 (3).

Tomlinson, A. (2002). "The coaching explosion". Canadian HR Reporter, 15 (10).

# ANEXO 1

## Competencias generales

A continuación se presentará un listado de las competencias generales y las conductas con las cuales se pueden identificar según Ansorena (1996):

### **1. Adaptabilidad:**

Es la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos ante dificultades, cambios en el entorno o nuevos datos y actuar de manera eficaz.

Hace referencia en la emisión de conductas adaptativas y no en los cambios de tipo cognitivo, valores, expectativas o creencias del sujeto; ya que la persona puede adaptarse en sus formas de conducta pero mantener sus convicciones y creencias en espera del momento adecuado para su implantación. Las conductas con las cuales se puede identificar son:

- Modificar los objetivos de un colaborador cuando se ve imposible que los alcance.
- Cambiar la estrategia de relación con un cliente cuando han cambiado los interlocutores en el seno de su organización.
- Cambiar la forma de relación con el jefe cuando se han percibido cambios en su actitud en los últimos encuentros.
- Cambiar la actitud ante un proveedor cuando la calidad de sus suministros ha cambiado sustancialmente en los últimos pedidos.
- Anular un pedido, aun cuando éste sea necesario, cuando la situación financiera requiera un mayor control del gasto.

### **2. Ambición profesional:**

Es el intento que se hace por alcanzar posiciones más altas en la organización. Es una persona orientada a su propia promoción profesional y a desarrollar al máximo su potencial de carrera y de generación de nuevas habilidades personales



y/o profesionales. Utiliza todos sus recursos y se interesará por el aprendizaje y las nuevas experiencias. No debe asociarse esta conducta con conductas destructivas o de competencia desleal con el resto de los miembros. Las conductas son:

- Presentarse a exámenes de promoción dentro de la organización.
- Solicitar formación para desarrollar puestos de más elevado nivel.
- Solicitar vacantes en puestos de mayor responsabilidad y/o. jerarquía.
- Acceder a procesos de entrenamiento en nuevas áreas a desarrollar en la organización.
- Solicitar rotación en diferentes áreas de negocio para obtener una enseñanza integral.

### ***3. Análisis de problemas:***

Es la capacidad para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta diagnosticar las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad. Se basa en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre la que reflexiona y elimina, en la medida de lo posible, los efectos emocionales de la situación. La persona que cuenta con esta capacidad tiende a:

- Determinar las causas de un desequilibrio de balance.
- Observar la infrautilización de un dispositivo tecnológico cuando se produzca una falta de eficacia en la unidad de trabajo o departamento.
- Analizar información periódica de rentabilidad de recursos.
- Descubrir y estudiar causas del porqué existen desviaciones en el rendimiento del personal.
- Determinar los efectos de subida o bajada de tipos de interés en el resultado financiero o en la cuenta de resultados.
- Analizar efectos negativos de una determinada variable en la cascada de resultados.

- Identificar causas y motivaciones personales que dificulten la integración en el espíritu de grupo de una determinada persona o grupo de personas.
- Estudiar y analizar las repercusiones de la caída de actividad en el mercado con respecto a la actividad específica del negocio.
- Analizar una correcta ubicación de los puntos de venta de la organización para los diferentes segmentos.
- Analizar causas que originen situaciones indeseadas en la actividad o negocio.
- Establecer con acierto las causas de determinados problemas operativos, realizando la investigación lógica necesaria para llegar a conclusiones pertinentes.

#### **4. Análisis numérico:**

Es la habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos.

- Diseñar cuadros de presentación de datos que resulten significativos.
- Asegurarse de la fiabilidad de los datos que se manejan.
- Desarrollar con acierto estudios de análisis financiero y/o análisis de balances.
- Organizar fichas de rentabilidad para clientes que supongan un gran peso específico en una determinada área de actividad.
- Estudiar con detalle información numérica compleja y en gran cantidad.
- Efectuar análisis de ratios de gestión.

#### **5. Aprendizaje:**

Se refiere a la asimilación de nueva información y a la aplicación eficaz. La clave de esta habilidad consiste en incorporar a su repertorio conductual, de forma eficaz y rápida, nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. La capacidad de aprendizaje aplicado tiene que ver con la rapidez y el esfuerzo implicados para realizar los aprendizajes, así como la

capacidad básica de comprensión de los fenómenos observados y las relaciones causa-efecto que se establecen entre ellos. Se caracteriza por la tendencia a:

- Adaptarse al uso de ordenadores o de nuevos programas de informática.
- Adaptarse y aplicar nuevas tecnologías que se implanten en la organización.
- Analizar y aplicar circulares generales de normas organizativas de forma adecuada.
- Observar determinadas conductas en los interlocutores para aprovechar las soluciones aportadas por ellos a sus problemas.
- Tratar de aplicar determinadas teorías a casos concretos y reales.
- Modificar la propia conducta después de cometer errores.
- Ponerse en acción tras estudiar y analizar las diferentes circulares y notas internas sobre normativa, enviadas por el departamento de Organización.
- Asimilar nueva información y aplicarla correctamente.
- Imitar la conducta de otras personas para mejorar la propia.
- Llevar a la práctica correctamente instrucciones complejas.

#### **6. Atención al cliente:**

Se refiere a la percepción que la persona tiene respecto a las necesidades y demandas del cliente; así como la capacidad de dar una solución razonable al menor costo posible.

- Escuchar y valorar las peticiones de los clientes y darles respuesta.
- Desarrollar y ofrecer nuevos productos.
- Resolver incidencias antes de su reclamación.
- Revisar los listados de vencimientos de plazos, avisando con antelación.
- Comunicar campañas internas y/o externas de cualquier tipo,
- Ofrecer servicios específicos al cliente y asesoría.
- Detectar errores.

- Anticiparse al error.
- Ante un error cometido por la entidad, tratar de solucionarlo antes de que el cliente lo haga saber.
- Establecer diferentes canales de comunicación para que las incidencias sean atendidas con la mayor celeridad.
- Crear rutinas de trabajo por las cuales el cliente sea atendido en el menor tiempo posible.
- Realizar cursos para el personal, para que aprendan rutinas de comportamiento ante clientes perjudicados.
- Crear sistemas que informen al cliente de la resolución de problemas concretos.
- Resolver problemas o incidencias en el menor tiempo posible.

### **7. Atención al detalle:**

Es el manejo eficaz y prolongado de información detallada. Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades. La persona tiende a:

- Ser riguroso en el manejo de datos.
- Profundizar en el estudio de las diferentes herramientas que están a nuestro alcance.
- Avisar al Departamento de Organización de la información que existe duplicada y/o que dé poco valor añadido para reducir costes.
- Crear rutinas de estudio personal y de grupo de las diferentes fuentes de información.
- Estudiar a fondo las diferentes herramientas de que disponemos.

### **8. Autoorganización:**

Es la organización eficaz de la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente.

El sujeto que muestra esta habilidad es especialmente ordenado, puntual, metódico en el uso de su tiempo y es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda. Además de:

- Inventariar las tareas a realizar en un periodo de tiempo.
- Establecer procedimientos para su propio trabajo.
- Definir prioridades en sus actividades.
- Planificar y programar diariamente los trabajos de su agenda personal.
- Establecer sistemas de control interno de su propio rendimiento.
- Trabajar con programación.
- Cumplir la propia agenda.
- Entregar los trabajos a realizar en los plazos establecidos.
- Ajustar los objetivos a la agenda de programación para que ésta sea efectiva.
- Trabajar con programación en tiempo suficiente de las tareas o personas a visitar.

### ***9. Capacidad de negociación***

Es la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosas para ambos y adaptativas con respecto a la situación en la que se desarrollan. Consiste en:

- Ponerse en el lugar del otro y tratar de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
- Valorar lo más objetivamente posible los efectos que representan su posición y mi posición.
- Esforzarse en identificar las ventajas mutuas de una negociación y destacar los inconvenientes de una no negociación.
- Seleccionar y valorar las aportaciones que una negociación supondría, no sólo para mi unidad o departamento, sino también para las otras áreas o departamentos de la organización.
- Cerrada una negociación, obtener compensaciones adicionales.

- Preparar borradores, documentación, simulaciones, etcétera, antes del desarrollo de una negociación.
- Obtener o cerrar acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- Identificar las propias necesidades.

### **10. Comunicación escrita**

Se refiere a la capacidad para expresar ideas y opiniones de forma clara, precisa, concisa, económica, comprensible, expresiva y correcta a través del lenguaje escrito.

- Utiliza las formas y los medios de comunicación escrita más adecuados a la tecnología disponible, al tiempo y al objetivo de la comunicación
- Destaca los aspectos importantes de los mensajes que se emiten por escrito.
- Escribir pensando en los receptores a que se destina el escrito.
- Precisar el mensaje escrito y no permitir sobreentendidos.
- Supervisar la comunicación escrita que dimana de su departamento o área de responsabilidad.
- Trasladar a los colaboradores copia de aquellos escritos que puedan ser modelo de claridad y corrección.
- Resumir los conceptos.
- Tratar de evitar frases hechas.
- Estructurar los mensajes escritos.
- Enviar copias a cuantas personas deban recibir los mensajes escritos.
- Pedir respuesta a las comunicaciones escritas.
- Hacer una presentación clara y cuidada de los documentos.

### **11. Comunicación oral**

Esta habilidad se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y

los recursos lingüísticos adecuados. Difiere de la habilidad de "Presentaciones" en el hecho de que el interlocutor puede ser individual y, consecuentemente, las claves de comunicación son más amplias y generalistas que en situaciones grupales.

- Estructurar bien los mensajes.
- Captar la atención del interlocutor.
- Precisar el mensaje oral y no permitir frases hechas y/o sobreentendidas.
- Influir en la mejora de la escucha al cliente, tanto personalmente como en los colaboradores.
- Hablar con precisión.
- Identificar con claridad y acierto los contenidos de la propia comunicación.
- Expresar ideas con orden.
- Dar y recibir feed-back.
- Ser conciso y directo.
- Utilizar expresiones brillantes y descriptivas.

## ***12. Conocimiento del entorno***

Consiste en tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo, dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional. En definitiva, es la habilidad básica de "estar al día", "estar al corriente" de lo que es importante para la organización. Mantenerse informado, dentro de una prudencia y economía de tiempo y esfuerzo, de las grandes líneas de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo y que afectan al negocio; al sector, a la actividad o a su discurso estratégico.

- Describir la ubicación posible de una nueva unidad o punto de venta con potencial.
- Obtener conocimiento de los productos de la competencia.
- Obtener información de los precios de la competencia.
- Obtener conocimiento de clientes potenciales del entorno.

- Conseguir documentación económica de distintos medios del entorno.
- Conseguir censos de empresas del entorno.
- Conseguir censos de particulares del entorno.
- Reunirse con clientes de diferentes sectores para evaluar su situación.
- Localizar la ubicación de las unidades operativas de la competencia.
- Estar al día en acontecimientos clave del sector.
- Estar al día en la evolución de los acontecimientos importantes de los sectores más señalados del entorno económico general y, especialmente, del que afecta a los negocios de su organización.
- Seguir las grandes líneas de la evolución política y económica del país.

### **13. Control directivo**

Es la capacidad que tiene el sujeto en una posición de dirección o de supervisión para establecer los mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definida (objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas) y de ejercer la voluntad de adquirir información aferente aun cuando la consecución de esta información suponga entrar en conflicto con algunas partes del sistema organizacional.

- Controlar el avance o el retroceso en la consecución de objetivos.
- Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de objetivos.
- Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de tareas.
- Facilitar manuales definiendo funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
- Ejercer acciones de corrección de desviaciones, cuando éstas se produzcan.



#### **14. Decisión**

Es la toma de decisiones activa por parte de una persona que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea momentáneamente, otras. Además de comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican. Suele ser el último paso de un proceso de "análisis de problemas", pero resulta una habilidad diferencial con respecto a aquélla, ya que no siempre quien efectúa tal análisis es responsable de tomar la decisión final de solución. Se relaciona, asimismo, con la capacidad para "tomar riesgos", pero difiere en que no siempre las decisiones a adoptar en un puesto de trabajo implican necesariamente un riesgo o probabilidad de fracaso, sino, simplemente, dos vías diferenciales y alternativas de acción para resolver un problema o solución. La persona tiende a:

- Avanzar situaciones y actuar anticipándose a los hechos.
- Preparar los trabajos con antelación a que le sean solicitados.
- Tomar decisiones sin consultar al jefe.
- Emitir informes con soluciones alternativas.
- Emitir informes sobre posibles productos que pueden ser rentables para la organización.
- Emitir estudios para introducir el negocio en zonas no explotadas.

#### **15. Delegación**

Se trata de la habilidad de un sujeto para transferir a otro, de manera adecuada y aceptable, alguna de sus tareas o funciones, dotándole de la información necesaria para ello, transfiriéndole, además, la capacidad para la toma de decisiones en el proceso de realización de la tarea y, en ocasiones, la autoridad que él mismo ostenta o su propia representación.

- Asignar facultades en materia de precios a sus colaboradores.
- Encargar a sus colaboradores nuevas tareas y/o retos y efectuar su seguimiento correcto.
- Asignar facultades en materia de riesgos a sus colaboradores.

- Fomentar que sus colaboradores le representen en actos profesionales o que representan a la unidad.
- Asignar a sus colaboradores tareas que formen parte de sus propios objetivos.

### ***16. Desarrollo/apoyo de colaboradores***

Se trata de la habilidad que un directivo demuestra, en el desempeño de su función como responsable de un colaborador o equipo de colaboradores, para prestarles su apoyo, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de desarrollo de sus habilidades y conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional y su desarrollo. Al mismo tiempo tiene que ver con la habilidad para prestar atención al estado emocional y motivacional que va percibiendo en ellos y en su capacidad para prestar apoyo emocional y para resolver conflictos normales en el desempeño profesional.

- Solicitar la asistencia de sus colaboradores a cursos de formación.
- Comunicar a sus colaboradores cuanta información o cambios se ocasionen en el desarrollo de sus trabajos.
- Hacer participar a sus colaboradores en la toma de decisiones de superior nivel al que les corresponde, escuchando sus puntos de vista y fomentando el diálogo para construir criterios comunes en torno a los parámetros de las decisiones a adoptar;
- Analizar periódicamente el desempeño cualitativo de los colaboradores, identificando sus puntos fuertes y débiles, las causas de éstos, y buscando y proponiendo acciones que mejoren las habilidades básicas de su equipo.
- Realizar sesiones periódicas con los colaboradores para analizar la marcha de la unidad en términos cuantitativos y cualitativos, de forma que se analicen las causas de las desviaciones y las posibles mejoras a introducir, favoreciendo que sean los propios colaboradores quienes "descubran" las soluciones y las propongan.

- Buscar la colaboración de los departamentos de Recursos Humanos para planificar acciones de desarrollo individuales y colectivas para cada colaborador.

### ***17. Disciplina***

Consiste en adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. La clave de esta habilidad estriba en ser capaz de subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias a las decisiones de la dirección, aun cuando se esté en desacuerdo con ellas. También se refleja en la capacidad para hacer "lo que es necesario hacer" aun en contra de lo que "gustaría hacer" en un determinado momento, entorno o situación. Las conductas que hacen referencia esta habilidad son:

- Aceptar instrucciones, aunque se difiera de ellas.
- Aceptar objetivos ambiciosos, aún cuando no se vean claras las posibilidades de realizarlos.
- Contestar de inmediato escritos de requerimiento.
- Cumplir los horarios establecidos por la normativa interna.
- Realizar todos los cometidos o las tareas que definen el puesto de trabajo, incluso en aquellos aspectos que resultan menos atractivos o más desagradables.
- Ponerse en acción en cuanto se reciben instrucciones de corregir objetivos, aun en contra de sus deseos o de sus propias estimaciones de lo que puede realizarse o no.
- Consultar las decisiones por encima de sus atribuciones en la toma de riesgos. . Consultar las decisiones por encima de sus atribuciones en precios.

### ***18. Dominio de la comunicación no verbal***

Consiste en la mayor o menor habilidad para desarrollar el lenguaje corporal y los demás elementos de la comunicación no verbal en el transcurso de interacciones sociales en las que la comunicación, en cualquiera de sus modali-

dades y con cualquiera que sea su objetivo, así lo requiera. Tiene que ver con la expresividad en la comunicación oral y con la aceptabilidad social y la credibilidad de los mensajes emitidos por el sujeto. Por ejemplo:

- No dar la espalda cuando está hablando con otras personas.
- Adoptar posiciones físicas, en situaciones de comunicación interpersonal, que no generen barreras.
- Eliminar los "tics" físicos en situaciones de escucha (apertura de la boca, cambios continuos de postura).
- Apoyar con gestos de asentimiento o seguimiento la comunicación que está recibiendo.
- No mostrar precipitación o nerviosismo por interrumpir verbalmente al interlocutor.
- No precisar de un guión escrito más que en muy contadas ocasiones.
- No hacer frecuentes consultas a los papeles.
- Establecer contacto visual con el o los interlocutores, sin que llegue a parecer un duelo de miradas.
- Utilizar la sonrisa como un apoyo al interlocutor.
- Dominar el tiempo de comunicación.

### ***19. Dominio de los medios audiovisuales***

Representa una habilidad de manejo de los diferentes medios audiovisuales (videocámaras, videoproyectores, retroproyectores, pantallas de cristal líquido, proyectores de diapositivas, papelógrafos, clip-charts) disponibles hoy en día en las organizaciones y que, cada día de manera más potente, apoyan la comunicación grupal en éstas. Así las personas pueden:

- Acompañar con gráficos las exposiciones orales.
- Planificar los mensajes en función del auditorio y tiempo de exposición.
- Utilizar con soltura transparencias, sin distracción, en una presentación y sin equivocaciones.
- Apagar el proyector cuando en un coloquio se establece un diálogo.
- Utilizar las transparencias como un recordatorio didáctico sin recurrir a

su lectura textual y posterior comentario.

- Pasar con fluidez de un medio a otro (retroproyector, rotafolios...).
- Modular adecuadamente la voz en función de las características del auditorio y la importancia que le quiere dar a los distintos mensajes.
- Conseguir ser congruente entre el mensaje y los medios audiovisuales utilizados.
- Adaptar la intervención a las preguntas de los interlocutores, establecer un diálogo fluido. Recuperar adecuadamente el hilo conductor del mensaje a transmitir.

## **20. Energía**

Es la habilidad básica de una persona para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma que su nivel de activación vital no se vea afectado. Tiene que ver con la forma en que el sujeto se autointerpreta ante los demás y la fuerza y grado de ímpetu que transmite ante otros. Un elemento crítico de la definición de esta habilidad es que todo ello se mantiene de forma prolongada en periodos de tiempo largos y no es fruto de unas circunstancias especiales o limitadas, sino que conforma una característica del comportamiento del sujeto.

- Solicitar trabajos que impliquen un grado alto de actividad.
- Prolongar la jornada de trabajo sin mostrar cansancio.
- Mantener un "tono" similar en situaciones de prolongación de reuniones.
- Ser rápido en retomar los temas cuando éstos cambian súbitamente.
- Retomar el hilo de la reunión cuando el grupo se divide.
- Pasar de una actividad a otra con rapidez y coherencia de conceptos.
- Repetir el mismo mensaje a distintos grupos de receptores dando la sensación de que es la primera vez que lo dice.
- Desconectarse adecuadamente del momento presente sin quedarse enganchado en el análisis del pasado.

- Mantener un ritmo de trabajo constante sin que la presión o la frustración afecten al trabajo que se desarrolla.
- Seguir dedicando atención a los temas importantes a pesar de las distracciones de los temas urgentes.

### **21. Escucha activa**

Es la capacidad para mostrar de forma fehaciente al interlocutor de una comunicación interpersonal cara a cara, que se le está escuchando y comprendiendo en profundidad –ya sean aspectos intelectuales o emocionales implicados en el mensaje-. Tiene que ver con, la habilidad para identificar y reflejar sentimientos y emociones que su interlocutor le transmite de forma explícita o implícita y para hacerle saber a éste que se le ha comprendido en profundidad. Difiere de la habilidad de "sensibilidad interpersonal" en que ésta va más allá, al relacionarse no sólo con los aspectos formales de la comunicación, sino con los aspectos más complejos del contenido emocional y de su comprensión.

- Utilizar la comunicación no verbal para animar al interlocutor a proseguir con su comunicación.
- Tomar notas cuando se escucha.
- Personalizar las relaciones interpersonales llamando a los interlocutor/es por sus nombres.
- Utilizar frases completas de lo dicho por el interlocutor para continuar o retomar con el tema.
- No dar juicios de valor ni adelantarse a finalizar frases del otro.
- No anticipar mentalmente el contenido de una frase por las dos primeras palabras escuchadas.
- Preguntar cuando algo no queda claro.
- No juzgar la información recibida.
- No interrumpir.

## **22. Espiritu emprendedor**

Se trata de la habilidad que caracteriza a los promotores de sus propios negocios o actividades económicas y que los mantiene permanentemente alertas para la identificación de oportunidades de negocio que el mercado ofrece. Es una conducta de permanente proactividad que impulsa a quien la posee a anticiparse a otros en la generación de nuevas ideas rentables. Esta habilidad está presente como competencia conductual crítica en muy pocas posiciones de las organizaciones convencionales y su inclusión como factor crítico de un determinado puesto de trabajo debe reflexionarse con cautela ya que identificar en los candidatos este tipo de habilidad -y que, no obstante, deseen colaborar en una organización que no sea la suya propia- es muy difícil ya que la persona tiende a:

- Anticiparse a los problemas y aportar soluciones alternativas.
- Estar atento a la evolución de factores externos de la empresa (crisis, curvas o económicas) con el fin de detectar oportunidades de negocios.
- Investigar los productos y los servicios de la competencia adaptándolos a los puntos fuertes de su organización, con el fin de reforzar las ventajas competitivas y disminuir los errores o costes ocultos.
- Investigar nuevas oportunidades de negocios.
- Estar atento a la innovación tecnológica en el sector o el área de actividad.
- Aprovechar actividades colaterales ajenas a su trabajo para informarse de necesidades del mercado y procurar su satisfacción.

## **23. Evaluación de los colaboradores**

Se basa en las habilidades de comprensión de las necesidades de desarrollo, formación y adquisición de capacidades de los colaboradores, así como en la habilidad para identificar sus áreas de satisfacción o insatisfacción profesional y de impulso o motivación, que les pueden servir de palancas de movilización y desarrollo en el seno de la organización. Es una habilidad previa a la de "Desarrollo / apoyo de los colaboradores", anteriormente descrita e imprescindible para que aquella tenga éxito. En ésta la persona:

- Aprovecha los buenos resultados de sus colaboradores para reforzarlos de modo inmediato, sin dejar pasar el tiempo.
- Está atento a las necesidades de formación práctica y técnica de sus colaboradores.
- Prepara adecuadamente las entrevistas con sus colaboradores.
- Tiene en cuenta los acontecimientos importantes, pero sin que éstos supongan el mayor peso específico de la evaluación.
- No recuerda constantemente a los colaboradores errores anteriores ya comentados.
- Estar atento a las "puntas" y los "valles" que se dan en el ritmo de trabajo de los colaboradores indagando las causas.
- Preocuparse de establecer objetivos coherentes con los medios técnicos, financieros y humanos de que se dispone.
- Delegar el trabajo y asumir la responsabilidad.
- Agradecer de modo inmediato los esfuerzos por encima de lo habitual.

#### ***24. Facilitar/participar en reuniones***

Es una habilidad en la cual la persona puede jugar adecuadamente el papel de participante en una reunión, desarrollando las propias posturas con coherencia y con las formas aceptables y cooperativas de comunicación con los demás participantes. El poseedor de esta habilidad tiende a:

- Preocuparse de preparar la sala de reuniones adecuadamente.
- Dirigir reuniones consiguiendo que todo el mundo participe, creando un clima de confianza, donde los asistentes opinen sin sentirse cohibidos.
- Planificar las reuniones, cuidando los detalles y procurando que todo el mundo tenga información previa de los temas a tratar.
- Desarrollar el dominio de las situaciones de conflicto en las reuniones, especialmente los enfrentamientos o situaciones violentas.
- Conseguir que se respeten los turnos de opinión, réplica y contra réplica.



## **25. Flexibilidad**

Es la facilidad para cambiar de criterios y orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información. Se relaciona con aspectos de la versatilidad cognitiva y la capacidad para cambiar de valores, creencias, expectativas y formas de interpretar la realidad, cuando la nueva información, y los criterios lógicos a que se ha sometido la revisión de las propias posiciones previas, así lo aconsejan. Es una habilidad muy vinculada a la racionalidad del sistema de pensamiento personal y a la capacidad para la revisión crítica y el autoanálisis. No se debe confundir con la labilidad de las propias convicciones que muestra quien no posee un sistema muy definido de creencias sobre el funcionamiento de la realidad o quien no ha elaborado de manera personal sus actitudes y valores. No es flexible quien cambia aquello que no posee, sino quien modela de forma adaptativa y conveniente su mundo interno cuando encuentra evidencia para que tal cambio resulte en una mayor eficacia personal o profesional. Por otra parte, se debe tener en cuenta que la "Flexibilidad será más costosa a la persona según se profundice en capas de actitudes y valores más nucleares de su estructura cognitiva. Conviene definir con "conductas criterio" realistas el alcance y el tipo de "Flexibilidad" que se espera de un sujeto para un determinado puesto de trabajo.

- Rectificar cuando se comprende que se está defendiendo una postura equivocada.
- Escuchar, analizar, debatir y, en su caso, aceptar, propuestas contrarias a sus ideas originales.
- Defender las propias opiniones con convicción, tratando de buscar puntos que acerquen las posiciones.
- Empezar acciones concretas para rectificar las acciones cuando cambia la planificación.
- Aceptar cambios de horario temporales para hacer frente a determinadas circunstancias de la organización.

- Cambiar de funciones y de responsabilidades, adaptándose a las nuevas sin dificultades.

### **26. Gama de intereses amplia**

El aspecto central de esta habilidad está en que el sujeto que la posee se encuentra motivado e interesado por una muy amplia gama de aspectos de la vida de su entorno que no han de ser puramente profesionales. Le interesarán campos concretos de la realidad (la astrofísica ó los deportes; la política o la literatura clásica; el mantenimiento del sistema ecológico o la pintura renacentista), pero, en cualquier caso, su gama de intereses rebasará ampliamente lo puramente profesional o tecnológico directamente vinculado a su profesión o trabajo. Lo que caracteriza a esta competencia es la estabilidad en el tiempo y que no se asocia con inestabilidad emocional ni con un ansia por conocerlo todo o por practicarlo todo.

- Mostrar interés por temas alejados del núcleo de la propia actividad profesional.
- Asistir a conferencias y otros actos culturales.
- Aprender nuevas habilidades (por ejemplo, la informática) aun cuando no estén directamente relacionadas con el núcleo de la actividad profesional.
- Mostrar interés por diferentes temas de índole general.

### **27. Identificación directiva**

Esta habilidad consiste en que un miembro de la organización es capaz de ver los problemas y las decisiones adoptadas desde la óptica de la dirección y de comprender los conflictos de intereses que se juegan en estas decisiones, haciéndose solidario con sus superiores en las dificultades para adoptar medidas que dañan intereses particulares, aun cuando se trata de salvaguardar intereses comunes más amplios. Se "pone en el papel" de los directivos de la organización y comprende aspectos del desarrollo organizacional anticipándose a los cambios que se han de producir:

- Discute las decisiones que se van a tomar pero aceptándolas como propias, cuando se han decidido.
- Comprende las decisiones de la dirección o de los superiores, tratando de entender los motivos estratégicos por los que se han tomado tales decisiones.
- Ponerse en el lugar de los directivos de rango superior y comprender sus motivaciones y formas de reacción.
- Efectuar frecuentes reuniones con los colaboradores sobre estrategia y resultados de la empresa

### **28. Impacto**

"Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás. " Sin duda, los aspectos físicos son importantes para esta habilidad (si es que podemos denominarla así en sentido estricto), pero no son los únicos ni, en ocasiones, los más importantes. Dicho de forma muy directa, tener impacto no equivale a ser bien parecido/a, aunque tal rasgo, sin duda, ayude. Está relacionado con la buena presencia personal, pero, además, con la forma de introducirse en los ambientes y las situaciones sociales, con la deseabilidad social de su comportamiento y con la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrolla.

- Causar muy buena impresión.
- Saber dar a su tono de voz una marcada cordialidad.
- Utilizar el nombre de pila de los interlocutores.
- Hacer preguntas que inciten a la confianza.
- Interesarse realmente por los problemas de los demás, preguntando por su familia, por cómo van las cosas...
- No enfadarse aunque se le lleve la contraria.
- Ser simpático.
- Dar la sensación de conocerse de toda la vida al poco tiempo de hablar de él.
- Causar una impresión que difícilmente se olvide.

- Transmitir tranquilidad, sosiego, calma, serenidad.
- Transmitir seguridad, confianza, fiabilidad...

### **29. Independencia**

La base fundamental de esta habilidad consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios, mientras resulte aceptable y económico para el proceso global.

- Mostrar disconformidad cuando, en una reunión, un superior jerárquico defiende algo con lo que, honestamente, no se está de acuerdo. Aportar los propios puntos de vista, cuando sea pertinente y en el momento adecuado.
- Tener puntos de vista propios sobre los temas e interpretaciones originales sobre las situaciones y la realidad, y expresados cuando sea pertinente.
- Llamar la atención a un subordinado, si es necesario, aunque sea una persona con la que lleva mucho tiempo trabajando juntos.
- No dejarse influenciar por las presiones de los clientes. Defender los intereses de la propia organización.

### **30. Innovación / creatividad**

"Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución." Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional es una habilidad cada día más necesaria en la vida de las organizaciones. No se debe interpretar como la imaginación pura, que genera ideas, aunque no tengan aplicabilidad práctica o no tengan utilidad alguna. Tampoco con la creatividad estética, más propia de profesiones artísticas y cuya característica es la irrepitibilidad.

- Aplicar nuevos sistemas de control.

- Aplicar nuevos sistemas de obtención de datos.
- Participar en concursos de ideas.
- Aplicar nuevos sistemas de información.
- Aplicar nuevos sistemas que permitan ahorro en tiempo de trabajo administrativo.
- Aplicar nuevas técnicas comerciales.

### **31. Integridad**

“Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo.” Aunque se trata de una característica del comportamiento humano deseable -exigible- en todas las posiciones de cualquier organización (en todas las personas, trabajen en organizaciones o no), a lo que aquí nos referimos es a la especial habilidad para mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades o bien estos mecanismos sean fácilmente evitables. Los puestos en que esta habilidad es un factor crítico de éxito son escasos, y debe efectuarse un fino análisis antes de incluir esta competencia conductual en la lista final de criterios.

- Actuar conforme a las normas y a los estándares éticos establecidos.
- No responsabilizar a otros de las propias decisiones erróneas.
- No aceptar beneficios inmerecidos o inequidades con respecto a otros de igual derecho.
- Responsabilizarse de las consecuencias negativas de la propia actuación.
- Mostrar coherencia entre lo que dice y lo que hace.
- No apropiarse de éxitos ajenos.

### **32. Juicio**

Es la capacidad para aplicar la lógica elemental, desprovista de distorsiones emocionales, al análisis de situaciones presentes o futuras, y llegar a conclusiones pragmáticas y verosímiles.

- Escuchar a las personas antes de emitir juicio sobre ellas.
- Decidir sobre la base de datos contrastados.
- No juzgar sobre la base de comentarios.
- Tener sentido común.
- No juzgar por la primera impresión.
- Aplicar el sentido común y tratar de dar explicaciones sencillas pero explicativas y completas a los problemas complejos.
- Ser ecuánime y justo en las decisiones.
- Repartir de forma equilibrada las cargas y las recompensas entre los miembros de su equipo.
- Buscar soluciones aceptables y pragmáticas a las situaciones de conflicto interpersonal de sus colaboradores.
- Mantener los problemas dentro de control en el seno de su unidad, siempre que sea posible.

### ***33. Liderazgo de grupos***

Se trata de la habilidad para ejercer el liderazgo y orientar la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando los posibles escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano, aún cuando no sea posible la interacción personal continuada entre el directivo y el grupo que dirige. Lo que diferencia esta habilidad de la de "Liderazgo de personas" es precisamente el contacto humano permanente y directo, que es posible en el segundo caso y no en el primero, y el hecho de que el "Liderazgo de grupos" se basa en componentes más carismáticos, mientras que el "Liderazgo de personas" se sustenta más en la capacidad de dirección, técnicamente considerada, del directivo.

- Establecer reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de tareas.
- Facilitar manuales, definiendo funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
- Establecer los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.

- Motivar al grupo, generar expectativas de éxito.
- Establecer un clima de confianza entre los miembros del grupo.
- Aprovechar las sinergias individuales.
- Asumir la responsabilidad en los fracasos del grupo.
- No apropiarse de los éxitos del grupo.
- Hacer reflexionar al grupo sobre su propia situación y problemas o éxitos, y sus causas.
- Fomentar la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.
- Fomentar en el grupo un espíritu de "tarea común" de modo que todos vean las implicaciones de los demás en el éxito personal.
- Fomentar la comunicación clara, directa, completa y la sinceridad de los miembros del equipo.
- Generar un clima positivo y de seguridad en los colaboradores que sepan que pueden expresar su opinión con toda libertad hasta que las decisiones son adoptadas.

### ***34. Liderazgo de personas***

Es una capacidad personal que tiene que ver con la habilidad de un responsable de personas en la organización, para orientar adecuada y eficazmente el desempeño de éstas hacia las metas establecidas. La capacidad para detectar, anticipar problemas y dificultades de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, para dotar de recursos y medios tecnológicos y para ejercer un seguimiento de sus trabajos. La habilidad para la fijación de objetivos, el seguimiento de esos objetivos, la capacidad para dar feed-back y para integrar las opiniones de los propios colaboradores, ayudando a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales y analizando resultados, están íntimamente relacionados con esta habilidad. La persona que posee la posee se encarga de:

- Informar a las personas sobre todos los detalles y aspectos relevantes que afecten a su trabajo.

- Atender las demandas de información y/o ayuda de los colaboradores.
- Aclarar dudas.
- Recibir información referente a las personas.
- Preocuparse por los temas personales de sus colaboradores.
- Reconocer el éxito de los colaboradores.
- Analizar a cada colaborador para utilizar con él las técnicas de comunicación adecuadas.
- Adaptar a cada colaborador y a sus necesidades el propio estilo de mando y el nivel de exigencia.
- Mantener con cada colaborador una relación personal cercana y de confianza mutua, donde puedan expresarse todos los problemas y dificultades sin recelos.
- Saber modular los niveles de exigencia respecto a las posibilidades reales de cada cual, imponiendo con firmeza objetivos ambiciosos pero realistas.
- Marcar objetivos (reuniones con colaboradores y subordinados).
- Establecer y diseñar los puestos de trabajo de sus colaboradores.
- Fijar políticas de actuación a los colaboradores.
- Establecer corrientes de comunicación (transmitir ideas, ser comunicador del grupo).
- Corregir actuaciones de desviaciones de objetivos.
- Delegar funciones.
- Resolver incidencias organizativas y/o de relaciones interpersonales.
- Marcar objetivos cualitativos.
- Corregir y mecanizar conductas o actuaciones orientadas a los objetivos.

### ***35. Orientación al logro.***

"Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio". La clave central de esta habilidad está en la "ambición" en cuanto a la



consecución de resultados positivos para la organización, aún más allá de las exigencias institucionales o de la línea jerárquica. Mostrar un impulso alto para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma autodirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar la meta.

- Marcarse objetivos superiores a los establecidos, de forma realista y ambiciosa.
- Mostrar afán en obtener resultados.
- Presentarse a concursos, premios de profesionales o competiciones deportivas, entre otras.
- Presentarse voluntario a tareas o puestos vacantes de nueva creación.
- Trabajar hasta alcanzar las metas o retos propuestos.

### ***36. Orientación ambiental***

"Demostrar sensibilidad hacia los desarrollos sociales, económicos y políticos y otros factores ambientales que puedan, presumiblemente, afectar al trabajo o a la organización". Es decir, estar al tanto de las grandes líneas de desarrollo de la actividad que afecten a su actividad o negocio de forma global en cuanto a grandes tendencias de avance o aspectos generales.

- Leer e informarse sobre el estado de desarrollo de las condiciones del entorno y su estado ambiental.
- Asistir a reuniones informativas sobre temas de actualidad que afecten al entorno ecológico.
- Leer resúmenes de prensa sobre evolución del entorno medioambiental.
- Acudir a ferias, exhibiciones, etcétera.
- Participar en reuniones informativas sobre el sector, la economía general, la competencia, etcétera, de forma sistemática.
- Leer prensa y bibliografía, revistas especializadas en negocios y entorno técnico.
- Participar en conferencias.
- Pertenecer a grupos técnicos especializados.

- Asistir a congresos, cursos especializados, etcétera.

### **37. Orientación al cliente**

"Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el 'cliente' en abstracto) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización". Lo más característico de esta habilidad estriba en que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de "contar con las necesidades del cliente" desde cualquier ámbito de la organización, y con sus posibles demandas de valor añadido para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la propia actividad. Esta dimensión es más conductual, mientras que aquí se trata, más bien, de una constante preocupación o actitud.

- Estructurar la propia actividad de forma que se pueda dar mejor servicio a los clientes internos/externos.
- Preocuparse por dar valor añadido a una función interna de la organización, de forma que sea reconocido por los clientes internos/externos.
- Considerar las necesidades del cliente a la hora de diseñar productos/servicios de la organización.
- Eliminar costes superfluos para poder reducir el precio final y beneficiar así al cliente y aumentar la competitividad.
- Ponerse en el lugar del cliente potencial a la hora de diseñar los sistemas internos de comunicación y tratar de anticipar las repercusiones que tendrá en éstos.

### **38. Persuasión**

"Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes". La clave de esta habilidad se encuentra en la capacidad que muestra en la práctica una determinada persona para atraer a otra,

sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir, en ningún caso, a forzar o torcer los deseos del otro, a sus propios planteamientos o acciones de forma que éstos quedan asumidos por el interlocutor por la fuerza de los argumentos del persuasor o por su propia credibilidad intrínseca o por la forma en que transmite sus posiciones.

- Convencer a los clientes para la compra de productos adicionales (venta cruzada).
- Convencer a los colaboradores para que aumenten sus horarios de trabajo en situaciones concretas que así lo requieran.
- Cambiar jornadas de los empleados.
- Conseguir hacer cambiar las políticas del cliente con respecto a la propia organización.
- Conseguir bajar las condiciones comerciales con los clientes, sin que se produzcan tensiones con éstos.
- Vender internamente cambios de políticas y/o sistemas de trabajo.
- Convencer a la dirección para que autorice proyectos nuevos.
- Modificar conductas negativas de los demás.
- Diseñar variantes, opciones y alternativas en la presentación de producto/s.
- Conseguir que los demás le den la razón en sus planteamientos.
- Conseguir que los demás actúen como él quiere o plantea sin necesidad de imponerse

### ***39. Planificación y organización***

"Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas." Es decir, la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y coste efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos, cuando éstos requieran el concurso simultáneo, paralelo o consecutivo de varias personas ejerciendo diversas acciones conectadas entre sí de una forma específica. El factor clave que

diferencia esta habilidad de la de "Autoorganización" es el que se ejerce sobre las acciones de otros y no sobre las propias, como:

- Distribuir los recursos humanos y técnicos.
- Programar campañas comerciales.
- Distribuir tareas.
- Organizar y definir el sistema de archivo.
- Organizar y distribuir el espacio físico.
- Establecer prioridades y tiempos.
- Utilizar correctamente instrumentos y herramientas de planificación.
- Repartir la cartera de clientes a los miembros del equipo comercial.
- Distribuir objetivos a los colaboradores.
- Establecer plazos de cumplimiento de objetivos.
- Prever mecanismos de coordinación entre unidades o grupos de trabajo.
- Definir sistemas y esquemas de trabajo.
- Anticipar dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo de las tareas de los colaboradores o del propio trabajo.
- Diseñar mecanismos de control y seguimiento, del rendimiento y productividad de su equipo de trabajo.
- Prever acciones de corrección en caso de desviaciones de los objetivos previstos.

#### ***40. Presentación***

Se trata de la habilidad de comunicación interpersonal con audiencias grupales, de forma directa, cara a cara, unidireccional, generalmente con una unicidad en el tiempo, con el fin de comunicarles ideas, proyectos, información, planes, acciones, etcétera. Está relacionado con las habilidades de estructurar el mensaje; utilizar herramientas y conceptos de análisis de la audiencia; seleccionar la información o contenido por transmitir; diseñar los apoyos de medios audiovisuales correctos; desarrollar la puesta en escena de una comunicación eficaz ante el grupo; utilizar el lenguaje verbal, no verbal y audiovisual adecuado;

mantener la atención del grupo y responder adecuadamente a las preguntas manteniendo el coloquio controlado.

- Puestas de todo tipo.
- Informar a los diferentes comités internos de la organización de manera eficaz.
- Dar énfasis a las ideas principales.
- Utilizar resúmenes y sinopsis que hagan más clara la presentación.
- Preparar folletos a clientes o grupos de clientes.
- Diseñar los soportes publicitarios de campañas.
- Diseñar buenos soportes audiovisuales para las reuniones.
- Comunicar sus ideas en público sin ansiedad y con orden.
- Conectar con la audiencia a nivel personal, haciendo que sus mensajes se entiendan y se recuerden.
- Crear informes eficaces para los comités internos.
- Presentar con éxito ofertas a colectivos de diferentes tipos.

#### **41. Resolución**

"Eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa." Es la habilidad de iniciativa rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone tomar acción, de manera proactiva, ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones del sentido común, pensando, no obstante en las repercusiones que pueden tener en un plazo o ámbito más amplio. Se diferencia de la "Toma de decisiones" pura en cuanto que esta habilidad no se relaciona con optar por varias alternativas, sino en "hacer lo que se necesita hacer" de forma inmediata y sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica que pueden hacer que el problema se intensifique o agrave.

- Satisfacer demandas de los organismos de la administración pública que sean mandatorios, antes de recibir órdenes de la línea jerárquica en este sentido.

- Dar tiempo libre a un empleado que lo merezca en compensación a sus extraordinarios servicios, sin tener que recibir autorización del jefe superior.
- Mandar que se realicen las tareas de reparación pertinentes de una instalación aun antes que el servicio de mantenimiento central lo haya decidido.
- Organizar las actividades de la semana siguiente, contando con las necesidades de las personas y los incidentes posibles, aun antes de recibir indicaciones sobre el tema.
- Adelantarse en la previsión de determinadas necesidades de materia prima contando con los índices de producción, aun antes de conocer las órdenes de producción específicas.
- Comenzar tareas preparatorias para determinadas actividades necesarias, antes de que se ordenen estas tareas.

#### ***42. Sensibilidad interpersonal***

"Mostrar que se es consciente de los demás y del entorno así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás". Lo fundamental de esta habilidad consiste en que los demás reconozcan la sensibilidad que el sujeto posee para entender, desde la óptica de ellos y usando sus propias categorías y conceptos, la naturaleza de sus problemas emocionales y personales, así como la forma en que la acción y las decisiones del propio sujeto pueden afectar positiva o negativamente a quienes le rodean. Es la capacidad para mostrar que se ha entendido de manera profunda los sentimientos y el estado emocional de los demás, y que se es consciente de hasta dónde se puede actuar sobre ello.

- Preocuparse por el estado de salud de los empleados a su cargo.
- Escuchar y mostrar comprensión ante las comunicaciones emocionales de los colaboradores o de sus problemas personales y familiares.
- Investigar activamente problemas laborales que puedan estar afectando a sus colaboradores o a otras personas en la organización.

- Apoyar activamente a las personas que se jubilan, en la reorganización de su vida social y personal posterior.
- Recordar las celebraciones de acontecimientos personales importantes.
- Resolver problemas de los compañeros en el plano personal.
- Interesarse periódicamente por la situación emocional y profesional de sus  
sus
- colaboradores, compañeros, etcétera.
- Interesarse por situaciones: familiares, enfermedades, problemas personales y profesionales de los compañeros y colaboradores.
- Visitar a colaboradores enfermos.
- Asistir a celebraciones de relevancia de los colaboradores.
- Comunicar de forma inmediata las buenas noticias.

#### ***43. Sensibilidad organizacional***

Es la habilidad de la persona para ser consciente de que sus acciones de aquí y ahora tienen efecto sobre personas y ámbitos lejanos en el tiempo y en el espacio.

- Asistir a comités interdisciplinarios en la organización.
- Comunicar a todos los compañeros y colaboradores los cambios en el departamento que puedan afectar a las funciones de los demás.
- Circular la información que sea necesario que los demás departamentos o instancias de la empresa conozcan.
- Leer y enterarse del contenido de las circulares y comunicados de otros departamentos.
- Comprender las repercusiones que pueden tener para otros departamentos las decisiones o nuevos procedimientos que se adopten en la propia área.
- Calcular y ponderar los efectos globales en la organización de las conductas específicas que emite la persona, especialmente si tiene un significado simbólico para los demás.
- Ofrecer colaboración en proyectos de otras unidades o departamentos.

- Asistir a comités interdisciplinarios.
- Percibir las repercusiones de la propia tarea en el conjunto de la organización.
- Comprender las relaciones entre el propio trabajo y el trabajo de otras unidades.
- Mantener la continuidad del trabajo de los demás departamentos relacionados, evitando convertir la actividad propia en un "cuello de botella" para los demás.

#### ***44. Sentido de la urgencia***

“Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.” En definitiva, se trata de la habilidad para "ponerse en marcha" con celeridad, cuando se percibe la necesidad de hacerlo, porque el tiempo apremia, para desarrollar una acción u obtener un resultado concreto.

- Facilitar datos e información en los plazos requeridos, aún cuando sean breves e insuficientes.
- Dar prioridad a aquellos que la tienen.
- Agilizar los procesos de resolución de trabajos cuando percibe la presión de sus superiores o de sus colegas para recibir la información.
- Percibir la necesidad de la información o resultado que se le pide en tiempo breve para la continuidad del trabajo de los demás.

#### ***45. Sociabilidad***

Interactuar sin esfuerzo con otras personas, tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales; mostrar habilidades para la relación y el contacto personal, sin necesidad de muchos apoyos externos al sujeto o de situaciones muy estructuradas en las que esta relación viene dada por sí sola. Tiene que ver con elementos de la motivación de afiliación y con el gusto que algunas personas encuentran en relacionarse con otras y mantener lazos afectivos positivos y enriquecedores.



- Integrarse en nuevos puestos de trabajo sin problemas de adaptación interpersonal.
- Participar en concursos o actividades sociales de la empresa.
- Organizar actos de celebración de jubilaciones, comidas de cumpleaños, etcétera.
- Frecuentar el trato y el contacto humano con clientes.
- Participar en actividades sociales, deportivas y extralaborales: campeonatos deportivos, excursionismo social, etcétera.
- Organizar comidas con clientes, compañeros, colaboradores, amigos, etcétera.
- Tener acceso a instituciones u organizaciones de todo tipo, externas a la suya, y buena comunicación con ellas.
- Pertenecer a grupos asociativos (antiguos alumnos, jubilados...).

#### ***46. Tenacidad***

Se trata de la persistencia en la acción, más allá de las dificultades y los obstáculos que se encuentran para la consecución del objetivo propuesto, y siempre que tal persistencia resulte razonable sin dañar otras partes de la organización, otros objetivos igualmente importantes o el futuro desarrollo de las acciones.

- Reiterar reuniones y comunicación hasta el momento oportuno: con clientes y colaboradores para negociar operaciones.
- Mantener las solicitudes de incremento de plantilla hasta que se demuestre su inutilidad o no procedencia.
- Mantener sus propuestas de promociones, hasta que se cumplan o se demuestre su inconveniencia.
- Seguir realizando gestiones comerciales para la promoción de un producto o ser vicio, incluso cuando sus resultados iniciales sean negativos o desalentadores.
- Persistir en las acciones de motivación de los colaboradores incluso cuando inicialmente no hayan surtido efecto alguno.

- Perseguir el recobro de operaciones de clientes morosos aun cuando los clientes se hayan mostrado poco inclinados a efectuar los pagos en las primeras aproximaciones.
- Mantener la relación con antiguos clientes, aun después de que el nivel de sus relaciones comerciales con la organización haya decrecido o desaparecido.

#### **47. Tolerancia al estrés**

"Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad. "Pero, sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicósomáticas.

- Soportar con buen ánimo y resultados positivos la acumulación de campañas con falta de medios humanos e instrumentales.
- Mantener una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales violentas y/o desagradables.
- Atender al trabajo del día a día después de continuar las negociaciones con clientes y de realizar tareas durante la jornada laboral normal.

#### **48. Toma de riesgos**

Es la capacidad de soportar la incertidumbre y la ambigüedad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y, aun así, tomar acciones que pueden implicar una ganancia o una pérdida. La esencia de esta habilidad es la capacidad para evaluar el significado y la probabilidad de la pérdida posible frente al significado, y la probabilidad de la ganancia posible, de forma racional y controlando los efectos emocionales que el riesgo conlleva.

- Decidir el cierre de una unidad o proyecto cuando resultan poco rentables o estratégicamente inadecuados.
- Decidir la cobertura de vacantes en una unidad o proyecto, eligiendo entre varios candidatos.

- Decidir el cierre de operaciones complicadas o arriesgadas con clientes.
- Proponer el ascenso de un subordinado, aun cuando las condiciones no estén perfectamente claras y se haga una "apuesta" por él.
- Efectuar cambios en el organigrama del equipo.
- Efectuar cambios en tareas de las personas que componen el equipo.
- Elegir entre varias alternativas de proyectos a realizar para la remodelación de algunas áreas, funciones, estructuras o partes de la organización o de los mecanismos operativos de la organización.
- Ofrecer condiciones especiales para captar y mantener al cliente.
- Decidir los precios a aplicar a un cliente en función del tipo y el volumen de negocio que ofrece.

#### ***49. Trabajo en equipo/cooperación***

Es la capacidad para cooperar en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales que se han de sacrificar o posponer. Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás. Es imprescindible, además, una cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.

- Facilitar a otros departamentos copia de los resultados obtenidos en el cumplimiento de un trabajo propio y que sean de importancia para ellos.
- Facilitar, transitoriamente, personal a otro departamento que pase por momentos de especial carga de trabajo.
- Fomentar el seguimiento de dificultades a otros miembros de la organización, a través de cruces de experiencias en la resolución de problemas específicos.
- Tratar las demandas de otros departamentos con la misma celeridad, presión, etcétera, con que deseamos que sean tratadas las nuestras.
- Facilitar a los responsables de otros departamentos las ideas que se

tengan para la resolución de los problemas que consideramos se les puedan plantear.

- Transmitir información.
- Supeditar los objetivos propios a los del equipo.
- Dar prioridad a las tareas que afectan al trabajo de otros.
- Ayudar a los compañeros y compensar sus "carencias".
- Dar protagonismo a los colaboradores cuando se alcanza el éxito.

### **50. Visión**

"Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización." Está relacionada con la capacidad para anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, monetario, etcétera. Es una habilidad compleja que requiere capacidad de manejo de múltiples variables y su interconexión, así como el resultado final de su interacción a lo largo del tiempo. Es, posiblemente, la habilidad más importante en la dirección estratégica de las organizaciones complejas.

- Anticipar situaciones y escenarios futuros con acierto.
- Analizar la evolución de las grandes tendencias del mercado.
- Diseñar escenarios alternativos de evolución de la realidad.
- Percibir oportunidades y "nichos de mercado" cuando surjan.
- Buscar soluciones a los problemas que suponen un "cambio cualitativo" del estado de las cosas en un momento dado.
- Identificar posibles amenazas de la competencia con tiempo suficiente para reaccionar.

## ANEXO 2

### Análisis de puestos

En el siguiente anexo se muestra un ejemplo de un cuestionario que permite la realización de un diseño de puestos (Grados, 2001).

#### 1. Puesto:

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente?

\_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo lleva en él? \_\_\_\_\_

¿Cuál es el número de empleados en el puesto? \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa? \_\_\_\_\_

¿Hay en la empresa otras puestos semejantes al suyo? \_\_\_\_\_

¿Cuáles son esos puestos?

¿Cuál es la diferencia?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 2. Ubicación:

¿En qué departamento, sección o taller está ubicado su puesto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son los puestos bajo su mando? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué número de trabajadores tiene bajo su mando? \_\_\_\_\_

¿Cuál es su jornada normal de trabajo? \_\_\_\_\_

#### 3. Reporta:

¿A quién reporta diariamente su trabajo?

Jefe inmediato \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Jefe superior \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

Reporta además a: \_\_\_\_\_

Para \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4. Relaciones Internas:

¿Cuáles son las relaciones permanentes de su puesto?

Ascendentes \_\_\_\_\_

Puestos sobre su nivel

Descendentes \_\_\_\_\_

Puestos bajo su nivel

Horizontales \_\_\_\_\_

Puestos de su mismo nivel

#### 5. Relaciones externas

¿Cuáles son las relaciones externas de su puesto?

¿Con quién?

¿Para qué?

¿Con qué frecuencia?  
(en que porcentaje)

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

#### 6. Descripción genérica:

Describa brevemente en qué consiste su trabajo, qué función cubre y qué finalidad tiene

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 7. descripción específica:

a. actividades diarias y constantes que realiza en su puesto.

(Qué, cómo por qué, dónde, cuando, con  
qué)

Horas aproximadas

_____	_____
_____	_____
_____	_____

b. ¿qué actividades periódicas realiza en su puesto?

(Repetidas a intervalos regulares)

Horas

Frecuencia

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

c. ¿qué actividades eventuales realiza en su puesto?

Frecuencia

_____	_____
_____	_____

d. ¿Tiene otras obligaciones o responsabilidades? \_\_\_\_\_

¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

**8. Especificación del puesto:**

¿Qué conocimientos requiere para desempeñar su puesto?

¿Qué?	¿Para qué?	25%	50%	75%	100%
Leer y escribir _____	_____	_____	_____	_____	_____
Operaciones aritméticas _____	_____	_____	_____	_____	_____
Taquigrafía _____	_____	_____	_____	_____	_____
Mecanografía _____	_____	_____	_____	_____	_____
Contabilidad _____	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo de máquinas _____	_____	_____	_____	_____	_____
Dibujo _____	_____	_____	_____	_____	_____
Idiomas _____	_____	_____	_____	_____	_____

Otros \_\_\_\_\_

### 9. Escolaridad

¿Qué grado escolar mínimo se requiere en el puesto?

Primaria	1	2	3	4	5	6	
Secundaria	1	2	3				
Preparatoria o equivalente	1	2	3				¿Cuál?
Carrera corta	1	2	3				_____
Carrera profesional	1	2	3	4	5		_____
Carrera técnica	1	2	3	4			_____
Oficio (número de años)							_____

### 10. Experiencia

a. ¿Cuál es la experiencia previa que usted ha tenido?

	¿En qué puestos?	¿Cuánto tiempo?
Fuera de la empresa	_____	_____
	_____	_____
Dentro de la empresa	_____	_____
	_____	_____

b. ¿de qué puesto pasó al actual?

\_\_\_\_\_

c. ¿después de que tiempo de entrar a ocupar el puesto actual considera usted que un nuevo empleado desempeñará eficientemente sus labores?

Días \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_  
Semanas \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

### 11. criterio:

Exige el criterio para realizar su trabajo:

a. ¿interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de la rutina establecida?

\_\_\_\_\_ explique \_\_\_\_\_

b. ¿qué usted mismo lo organice diariamente de una forma distinta? \_\_\_\_\_



explique\_\_\_\_\_

c. ¿Qué organice o prepare diariamente en trabajo de otros?\_\_\_\_\_

explique\_\_\_\_\_

d. ¿qué tome decisiones y resuelva problemas?\_\_\_\_\_ señale cuáles\_\_\_\_\_

### Toma de decisiones y resolución de problemas

	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Pocas veces	( )	( )	( )	( )
Con poca frecuencia	( )	( )	( )	( )
Frecuentemente	( )	( )	( )	( )
constantemente	( )	( )	( )	( )

## 12. Iniciativa

El puesto exige iniciativa:

- Normal a todo trabajo ( )
- En ocasiones sugerir métodos, mejoras para su trabajo ( )
- Aportar mejoras y procedimientos para otros puestos ( )
- Aportación parcial en la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos ( )
- Dedicarse total y esencialmente a labores de creación y nuevas ideas ( )
- en caso de que se le presente algún problema ¿quién lo resuelve?

Usted mismo\_\_\_\_\_

Supervisor\_\_\_\_\_

El jefe del departamento\_\_\_\_\_

Otra persona\_\_\_\_\_ ¿quién?\_\_\_\_\_

## 13. Requisitos para el puesto

a. Exige el puesto algún requisitos acerca de

¿Sexo? \_\_\_\_\_ ¿edad? \_\_\_\_\_ ¿estado civil? \_\_\_\_\_

b. ¿Qué características físicas o psíquicas exige el puesto?

	%		%
Resistencia física	_____	Habilidad manual	_____
Percepción	_____	Habilidad mecánica	_____
Memoria	_____	Razonamiento	_____
Creatividad	_____	Expresión oral	_____
Expresión escrita	_____	Don de mando	_____

c. ¿Qué aptitudes y características especiales exige el puesto?

d. Exige el puesto

		%
Atención concentrada intermitente	( )	_____
Atención concentrada constante	( )	_____
Atención dispersa	( )	_____
	intermitente	constante
Esfuerzo visual	_____	_____
Esfuerzo auditivo	_____	_____

#### 14. Responsabilidad

a. Bienes ¿qué o cuales?

Papelería	_____	_____	_____
Archivo	_____	_____	_____
Mobiliario	_____	_____	_____
despacho	_____	_____	_____
Maquinaria o aparatos	_____	_____	_____
Herramientas	_____	_____	_____
Dinero	_____	Cantidad \$	_____
documentos	_____	Cantidad \$	_____
* Al portador		¿Cuáles?	_____

\* nominativos                      ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
Posibilidad de pérdida \_\_\_\_\_ Remota \_\_\_\_\_ Fácil \_\_\_\_\_  
Señale cuáles \_\_\_\_\_

b. Trámites:

Para considerar este punto, debe tomar en cuenta los posibles actos o circunstancias que, en el ejercicio normal de su trabajo y debido a algún error involuntario perjudiquen a su trabajo, departamento, otro departamento o a la empresa, hasta que dicho error sea descubierto.

Monto económico aproximado \$ \_\_\_\_\_

Tipo de trámite

---

Causa del daño

---

Probabilidad de que ocurra

---

Actividad involuntaria que lo causa

---

c. ¿Realiza usted en su puesto alguna supervisión? \_\_\_\_\_

	Señale de que tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata	_____	_____	_____
Indirecta	_____	_____	_____
esporádica	_____	_____	_____

¿Qué trabajos supervisa? \_\_\_\_\_

d. Discreción:

¿Tiene usted en el desempeño de su puesto acceso a datos confidenciales? \_\_\_\_\_

Señale cuáles:

		25%	50%	75%	100%
Métodos y procesos de fabricación	( )	_____	_____	_____	_____
Proyectos nuevos	( )	_____	_____	_____	_____
Cambio de materiales	( )	_____	_____	_____	_____

Planos y diseños ( ) \_\_\_\_\_

Políticas generales de la empresa ( ) \_\_\_\_\_

Políticas de ventas ( ) \_\_\_\_\_

¿Qué clase de daño podría causar su indiscreción?

¿Podría deducirlos en el desarrollo de sus labores fácilmente?

¿Por qué? \_\_\_\_\_

e. contacto con el público:

En el desempeño de su puesto ¿tiene usted contacto con el público? \_\_\_\_\_

¿Con quiénes?

Frecuencia

¿Qué puede ocasionar el dar un trato inadecuado a esas personas? \_\_\_\_\_

### 15. Clima de trabajo:

a. ¿cómo considera usted el medio en el que se desarrollan sus labores?

% aproximado

Bien ventilado \_\_\_\_\_

Frío \_\_\_\_\_ Caliente \_\_\_\_\_ Templado \_\_\_\_\_

Extremoso \_\_\_\_\_

Iluminado \_\_\_\_\_

Ruidoso \_\_\_\_\_

b. ¿En qué posición se desarrollan sus labores?

De pie \_\_\_\_\_ sentado \_\_\_\_\_ caminando \_\_\_\_\_

agachado \_\_\_\_\_ otras posturas \_\_\_\_\_

c. ¿Cómo considera usted su trabajo?

Muy monótono \_\_\_\_\_ Normal \_\_\_\_\_

Rutinario \_\_\_\_\_ Variado e interesante \_\_\_\_\_

**16. Riesgos y enfermedades:**

En el desempeño de sus labores, ¿a qué riesgos o accidentes considera usted que se expone? Enumérelos.

Tipo de lesión: \_\_\_\_\_

Causas:

% frecuencia

Número de días de gravedad

\_\_\_\_\_

ANALIZÓ \_\_\_\_\_

REVISÓ \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

## ANEXO 3

### Descripción y análisis del puesto de trabajo

El siguiente anexo muestra un posible formato para la elaboración de un diseño de puesto (Ansorena, 1996).

**Descripción y análisis del puesto de trabajo**

Nombre del puesto: .....

Unidad de trabajo:.....

Fecha de la descripción:.....Código:.....

Nombre del analista:.....

Motivo del análisis:.....

Información:.....

**I. Datos de posición de la estructura**

Señale la posición del puesto en la estructura, indicando nombres de los puestos superiores – jerárquicos o funcionales- y subordinados.

```

graph TD
    A[ ] --- B[ ]
    A --- C[ ]
    B --- D[ ]
    C --- D
    D --- E[ ]
    D --- F[ ]
    E --- G[ ]
    E --- H[ ]
    F --- I[ ]
    F --- J[ ]
    
```

Localización geográfica: \_\_\_\_\_

Nº de ocupantes:            Fecha de la última cobertura: \_\_\_\_\_

**II. Aspectos organizativos**

**HORARIO:**

Reflejar el horario “normal” esperado del puesto:

	De:	h	A:	h	
<input type="radio"/> Partida			<input type="radio"/> Continuada		<input type="radio"/> Total de horas:
<input type="radio"/> Fijo			<input type="radio"/> Rotativo		<input type="radio"/> Comentarios:

Dedicación especial:	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí	
<b>VIAJES:</b>			
Describir el horario "normal" esperado del puesto:			
Frecuencia:	€ Todas las semanas	€ Cada dos semanas	€ Cada mes
			€ Menos de cada mes
Destinos:	€ Internacionales	€ Nacionales	€ Regionales
			€ Locales
Medio de transporte:	€ avión	€ tren	€ coche alquilado
			€ coche propio
<i>Retribución aproximada bruta total anual</i>			
(Banda retributiva estimada o retribuciones históricas de los últimos ocupantes o retribución idónea comparativa...)			

<b>III. Formación</b>		
<i>Formación básica:</i> naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de información general que se precisa como "base" para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.		
<input type="radio"/> Enseñanza primaria  <input type="radio"/> Perito mercantil/ graduado social  <input type="radio"/> Otros (describir): ..... ..... .....	<input type="radio"/> Bchto. Elemt./ Educación general básica <input type="radio"/> Formación profesional de 1º grado <input type="radio"/> Ing. Técn./ diplom. Univ../ A.T.S. Especialidades: ..... ..... .....	<input type="radio"/> Bchto. Sup./ B.U.P./ FP II Bachillerato unificado polivalente <input type="radio"/> Formación profesional de II grado <input type="radio"/> Licenciado Univ./ ingeniero sup. Especialidades: ..... ..... .....
<i>Formación técnica:</i> naturaleza y alcance de los conocimientos técnicos requeridos por el puesto. Saberes concretos de tipo profesional que deben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible el rendimiento eficaz.  ..... ..... ..... ..... .....		
<i>Grado de desarrollo de esos conocimientos:</i>		
<input type="radio"/> Muy alta especialización	<input type="radio"/> alta especialización	<input type="radio"/> Media especialización
		<input type="radio"/> Baja especialización
		<input type="radio"/> Muy baja especialización
		<input type="radio"/> Sin especialización
<b>Idiomas:</b> aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio		

necesario:

Inglés     
 Francés     
 Alemán     
 Otro:

Pleno dominio de conversación técnica y de negocios  
 Dominio alto para la interacción profesional  
 Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales.  
 Manejo elemental para el automantenimiento.

Nivel requerido:

**IV. Experiencia**

Tanto específica como de otros puestos de trabajo. Se trata de aprendizajes cuantitativos y cualitativos adquiridos por la práctica profesional y no por el tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en el ejercicio del puesto:.....

.....

Muy desarrollada     
 Bastante desarrollada     
 Desarrollo de tipo medio     
 Bajo desarrollo     
 Muy bajo desarrollo     
 Sin experiencia

**V. Responsabilidad**

Relaciones: tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad.

	<i>Finalidad</i>			
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	.....	.....	.....	.....
Colegas	.....	.....	.....	.....
Colaboradores	.....	.....	.....	.....
Clientes	.....	.....	.....	.....
Proveedores	.....	.....	.....	.....
Otros	.....	.....	.....	.....

Mando:

Nº de subordinados directos	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Características del trabajo de los subordinados
-----------------------------	---	---

**VI. características del entorno social**

Describir las circunstancias y las características más sobresalientes del entorno social donde se desarrolla la actividad profesional del puesto de trabajo y, especialmente, aquellas que pueden ser relevantes para determinar el tipo de empleado requerido por él:

Con respecto al jefe inmediato:	Con respecto a los clientes más	Con respecto a los colegas y	Con respecto a los proveedores más
---------------------------------	---------------------------------	------------------------------	------------------------------------



.....	frecuentes:	compañeros del	importantes:
.....	.....	trabajo:.....	.....
.....	.....	.....	.....

**VII. Aspectos ejecutivos**

Toma de decisiones:

Describir el tipo y alcance de las decisiones que debe tomar el ocupante del puesto:

.....  
 .....

- |                                 |                                      |                                  |                                       |                                       |
|---------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Frecuencia                      | <input type="radio"/> Muy alta       | <input type="radio"/> Alta       | <input type="radio"/> Baja            | <input type="radio"/> Muy baja        |
| Importancia                     | <input type="radio"/> Muy importante | <input type="radio"/> Importante | <input type="radio"/> Poco importante | <input type="radio"/> Sin importancia |
| Normativa                       | <input type="radio"/> Muy escasa     | <input type="radio"/> Escasa     | <input type="radio"/> Abundante       | <input type="radio"/> Muy abundante   |
| Responsabilidad patrimonial     | <input type="radio"/> Muy alta       | <input type="radio"/> Alta       | <input type="radio"/> Baja            | <input type="radio"/> Muy baja        |
| Respons. por seguridad personal | <input type="radio"/> Muy alta       | <input type="radio"/> Alta       | <input type="radio"/> Baja            | <input type="radio"/> Muy baja        |

Observaciones:

.....  
 .....

**VIII. Contenido del puesto de trabajo:**

*Objetivo del puesto:*

(Principal misión u objetivo del puesto. El resultado global que da sentido y razón de ser al puesto)

.....  
 .....

<b>Áreas de resultado esperados:</b> (Resultados más importantes para alcanzar por su ocupante. Funciones)	<b>Situaciones críticas para alcanzar estos resultados:</b> (situaciones que condicionan la consecución de resultados )	
1.-	..... ..... .....	I - D - G I - D - G I - D - G
2.-	..... ..... .....	I - D - G I - D - G I - D - G
3.-	.....	I - D - G

	..... .....	I - D - G I - D - G
4.-	..... ..... .....	I - D - G I - D - G I - D - G
5.-	..... ..... .....	I - D - G I - D - G I - D - G
6.-	..... ..... .....	I - D - G I - D - G I - D - G
7.-	..... ..... .....	I - D - G I - D - G I - D - G
8.-	..... ..... .....	I - D - G I - D - G I - D - G

<b>Observaciones</b>
.....
.....
.....
.....
.....

## ANEXO 4

### Requerimientos de cobertura de puesto

Según Ansorena (1996) el siguiente es un formato factible para establecer lo necesario para cubrir un puesto de trabajo.

**Descripción y análisis del puesto de trabajo**

Nombre del puesto: .....  
 Unidad de trabajo:.....  
 Fecha de la descripción:.....Código:.....  
 Nombre del analista:.....  
 Motivo del análisis:.....  
 Información:.....

<b>I. Requerimientos objetivos del puesto de trabajo</b>				
Edad mínima:		Edad máxima:		
Nacionalidad preferida:.....				
Edad preferida: entre		años y	años	
Sexo preferido: <input type="radio"/> Varón <input type="radio"/> Mujer <input type="radio"/> No relevante				
Procedencia geográfica aceptable:		procedencia geográfica no aceptable:		
Estado civil aceptable:				
<input type="radio"/> Soltero/a <input type="radio"/> Casado/a <input type="radio"/> Separado/a <input type="radio"/> Divorciado/a <input type="radio"/> Viudo/a				
Situación militar aceptable:				
<input type="radio"/> Servicio militar cumplido	<input type="radio"/> Exento de servicio militar	<input type="radio"/> Libre de servicio militar	<input type="radio"/> Objeter con prestación social sustitoria cumplida	<input type="radio"/> Objeto sin prestación social sustitoria cumplida

<b>II. Aspectos organizativos</b>				
Disponibilidad:				
Indicar que se requiere un candidato con especial dedicación:				
Dedicación especial		<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Sí	
Permiso de conducir:				
Indicar si el candidato debe poseer permiso de conducir y su clase:				
<input type="radio"/> A1	<input type="radio"/> A2	<input type="radio"/> B1	<input type="radio"/> B2	<input type="radio"/> C1 <input type="radio"/> C2 <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E
Vehículo propio:				
Indicar si es preciso que el candidato posea vehículo propio				

<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
<b>Redistribución aproximada bruta total anual</b> (Banda retributiva estimada como idónea para el puesto...)	

**III. Formación**

*Formación básica requerida:* naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como "base" para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

<input type="radio"/> Enseñanza primaria <input type="radio"/> Perito mercantil/ graduado social <input type="radio"/> Otros (describir): ..... ..... .....	<input type="radio"/> Bchto. Elemt <input type="radio"/> Ing. Técn. Especialidades: ..... ..... .....	<input type="radio"/> Bchto. Sup. <input type="radio"/> Licenciado Univ./ Especialidades: ..... ..... .....
--	--	--

*Formación técnica requerida:* naturaleza y alcance de los conocimientos técnicos requeridos por el puesto. Saberes concretos de tipo profesional que deben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible el rendimiento eficaz.

.....

.....

.....

.....

.....

Grado de desarrollo de estos conocimientos:

<input type="radio"/> Muy alta	<input type="radio"/> alta	<input type="radio"/> Media	<input type="radio"/> Baja	<input type="radio"/> Muy baja	<input type="radio"/> Sin
especialización	especialización	especialización	especialización	especialización	especialización

*Idiomas requeridos:* aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario:

<input type="radio"/> Inglés     Nivel requerido:	<input type="radio"/> Francés <input type="radio"/> Alemán <input type="radio"/> Otro: <input type="radio"/> Pleno dominio de conversación técnica y de negocios <input type="radio"/> Dominio alto para la interacción profesional <input type="radio"/> Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales. <input type="radio"/> Manejo elemental para el automantenimiento.
--	--

<b>IV. Experiencia requerida para el puesto de trabajo</b>
<p><i>Experiencia previa requerida por el puesto de trabajo:</i> tanto específica como de otros puestos de trabajo. Se trata de aprendizajes cuantitativos y cualitativos adquiridos por la práctica profesional y no por el tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en el ejercicio del puesto. Indicar el tipo de posiciones que debe haber ocupado previamente el candidato para que resulte idóneo para el puesto:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Grado de desarrollo se la experiencia necesaria:</p> <p> <input type="radio"/> Muy desarrollada                <input type="radio"/> Bastante desarrollada                <input type="radio"/> Desarrollo de tipo medio                <input type="radio"/> Bajo desarrollo                <input type="radio"/> Muy bajo desarrollo                <input type="radio"/> Sin experiencia         </p>
<p><i>Experiencia previa no aceptable:</i> indicar el tipo y nivel de experiencias previas adquiridas por el candidato que le invalidarán para el desempeño del puesto:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<b>V. Responsabilidad</b>				
<p><i>Relaciones:</i> tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el candidato debe haber desarrollado o debe tener aptitudes para desarrollar. Describir:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p><i>Mando:</i></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">           N° de subordinados directos que el candidato debe haber mandado         </td> <td style="width: 10%; text-align: center;"> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> </td> <td style="width: 30%;">           Características del trabajo de los subordinados         </td> <td style="width: 20%;">           .....            .....            .....         </td> </tr> </table>	N° de subordinados directos que el candidato debe haber mandado	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Características del trabajo de los subordinados	..... ..... .....
N° de subordinados directos que el candidato debe haber mandado	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Características del trabajo de los subordinados	..... ..... .....	

<b>VI. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores</b>			
Describir las características que deberá poseer el candidato para enfrentarse con éxito al entorno social donde deberá desempeñar su función:			
Para adaptarse al jefe inmediato:	Para adaptarse a los clientes más frecuentes/ importantes:	Para adaptarse a los colegas y compañeros:	Para adaptarse a los proveedores más importantes:
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

**VII. Aspectos ejecutivos**

Describir las características del comportamiento que debe reunir el candidato idóneo para el puesto, en función de los procesos de toma de decisiones a los que debe responder en el ejercicio del puesto de trabajo:

Frecuencia:	Importancia:	Normativa vigente:	Patrimonio o alcance económico de las mismas:	Alcance para la seguridad de las personas/ bienes:
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

**VIII. Competencias conductuales**

Nº	Competencia a describir	Nivel de requerimiento
1	.....	.....
2	.....	.....
3	.....	.....
4	.....	.....
5	.....	.....
6	.....	.....
7	.....	.....
8	.....	.....
9	.....	.....
10	.....	.....
11	.....	.....
12	.....	.....
13	.....	.....
14	.....	.....

Observaciones:.....  
 .....  
 .....

**IX. Perfil motivacional requerido por el puesto**

Elementos del perfil motivacional:	Grado de requerimiento:
Necesidad de logro:.....	.....
Necesidad de afiliación: .....	.....

Necesidad de influencia:.....	.....
Grado de autoconfianza:.....	.....
Grado de compromiso profesional:.....	.....
Expectativas de promoción:.....	.....
Expectativas de desarrollo profesional:.....	.....

**X. Resumen y conclusiones sobre el perfil del candidato idóneo**

Describa brevemente, a modo de resumen, el “retrato robot” de las características principales que debería reunir el candidato idóneo para este puesto de trabajo:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ANEXO 5

### Formato de recopilación de observaciones

El siguiente formato puede ser empleado para recopilar los datos observados. La columna "dinámica" sirve para anotar que ejercicio se observó, al centro se ponen las conductas observadas y en las columnas siguientes se califica la cantidad mostrada de la dimensión. Por ejemplo:

- NP** no presentó
- D** deficiente
- R** regular
- B** bien
- MB** muy bien (Grados, 2002)

NOMBRE DEL CANDIDATO		FECHA									
<b>DINÁMICA</b>	<b>CONDUCTAS OBSERVADAS</b> ANOTAR DATOS, HECHOS, ACCIONES Y PALABRAS DEL EVALUADO, RECORDAR QUE SE DEBE REGISTRAR LO QUE HACE Y DEJA DE HACER A EFECTO DE EVALUARLO OBJETIVAMENTE	estrategia	Pensamiento	Cond. Organizacional	Administrativo	Liderazgo	Interpersonal	Comunicación	Motivación	Autoadministración	Manejo del estrés
	EVALUACIÓN FINAL										
NOMBRE DE LA SOMBRA											



## ANEXO 6

### Ejemplos de reportes

Los siguientes dos ejemplos de reportes fueron tomados de Grados (2002):

*Ejemplo 1*

“Fecha”

#### **Datos generales**

Beatriz Arias Pérez  
38 años de edad

Lic. en Psicología  
Experiencia: 8 años como Gerente de Recursos Humanos

#### **Centro de desarrollo y evaluación**

Evaluación realizada para el puesto de:

Gerente de Recursos Humanos. Será responsable de las funciones de administración de recursos humanos, reclutamiento y selección, capacitación, sueldos y salarios, clima laboral, nómina y seguridad e higiene.

Las **dimensiones** que se consideraron prioritarias para el buen desempeño del puesto son:

Habilidad gerencial	Planeación y organización	Toma de decisiones
Trabajo en equipo	Sensibilidad	Sensibilidad organizacional
Liderazgo	Manejo de conflictos	Impacto personal
Comunicación oral	Percepción	Iniciativa

#### **Técnicas aplicadas:**

Portafolio de pendientes	Proyecto salud	Sueldos justos
Búsqueda del consenso	Entrevista dimensional	

**Habilidad gerencial:**

Capacidad para hacer el uso más eficiente de todos los recursos (personal, papelería, colaboración en comités) para obtener resultados efectivos.

Aprovecha todos los recursos disponibles haciendo un uso adecuado de los mismos. Participa activamente en las discusiones de grupo y sus aportaciones ayudan al grupo a lograr el resultado buscado.

**Planeación y organización:**

Proceso mediante el cual se establecen cursos de acción para sí y los demás miembros del equipo para completar la tarea.

A través de sus propuestas, logra convencer de las mejores prácticas para llevar a cabo las tareas encomendadas. Sus razonamientos son lógicos y llenos de practicidad.

**Toma de decisiones y elaboración de juicios:**

Habilidad para identificar problemas, asegurar información relevante, desarrollar cursos alternos de acción y la diligencia para tomar decisiones a partir de la información generada.

Identifica fácilmente el origen de los problemas proponiendo alternativas de solución que por lo general son fáciles de implementar. Encuentra sin problemas el punto focal de cualquier disputa y propone alternativas viables que convencen con facilidad.

**Trabajo en equipo:**

Voluntad para cooperar con el grupo de trabajo en la toma de decisiones.

Siempre activa, es la primera en comenzar las tareas y permite la participación de los demás sin excesivos protagonismos. Acepta proposiciones de otros y las ejecuta sin que esto le cause conflicto.

**Sensibilidad:**

Habilidad para responder/reaccionar a los problemas considerando sentimientos, emociones y necesidades ajenas.

Demuestra tacto en situaciones antagónicas y logra calmar a los demás aun cuando las relaciones se han vuelto tensas logrando conducirlos a un estado de tranquilidad que propicia concentrarse en la tarea, ya que no personaliza, sólo ve problemas y obstáculos por superar.

**Sensibilidad organizacional:**

Grado de conocimiento y conciencia de las políticas y procedimientos formales e informales de la organización.

Conoce las políticas y procedimientos básicos de cualquier área de recursos humanos y los aplica en forma de hábito que se notan muy integrados en su conducta general.

**Liderazgo:**

Habilidad para influir en otros y dirigirlos a cumplir una meta de manera eficiente, empleando técnicas de persuasión y delegación de actividades.

Asume el liderazgo en forma natural y sus modales delicados logran la aceptación y obediencia de quienes están a su alrededor aun sin tener una relación jerárquica formal.

**Manejo de conflictos:**

Capacidad para percibir discrepancias en los diálogos y habilidad para conciliar, reubicar el trabajo del grupo, relajar el ambiente y mostrar respeto por los sentimientos e ideas ajenas.

Su manejo adecuado del lenguaje facilita la eliminación de roces que por lo general son causados por problemas de percepción, comprensión e interpretación de los conceptos y sus modales respetuosos le granjean la consideración y aceptación de sus propuestas propiciando un clima de armonía que no deja aflorar los conflictos a menos que éstos se presenten como problemas u obstáculos a resolver y no como motivo de disputa agresiva.

**Impacto personal:**

Capacidad para expresarse con voz firme y seguridad, llamar la atención de la audiencia. Postura física erguida que impone respeto y despierta interés.

Sus intervenciones son siempre escuchadas; sus modales refinados fuerzan a la gente a responder en el mismo tono. Demuestra total seguridad al exponer sus ideas y su voz modulada le gana la atención de los participantes en los grupos donde interviene.

**Comunicación oral:**

Capacidad para hacer una presentación oral y mostrar habilidad para escuchar y responder a lo que se pide de manera coherente.

En sus presentaciones se hace patente su capacidad de síntesis para exponer sólo aquellas ideas relevantes al tema. Cuando es interrogada repite en voz alta la pregunta que se le hizo, facilitando a su interlocutor la posibilidad de verificar si fue comprendida su pregunta y entonces responderla. No permite que haya malos entendidos en ninguna situación.

**Percepción:**

Habilidad para identificar o reconocer un problema o problema potencial.

Aunque es capaz de identificar un problema potencial, requiere de retroalimentación para dimensionarlo y no se detiene para buscar información adicional.

**Iniciativa:**

Capacidad para prever cursos de acción y la habilidad para comenzar actividades sin estimulación o apoyo de otros.

Es capaz de iniciar actividades cuando la estimulación del entorno le impulsa a realizar tareas, sin que sea necesario solicitárselo y únicamente a través de un análisis riguroso de las condiciones.

**Diagnóstico**

Debido al adecuado desarrollo que tiene de sus habilidades, es capaz de tener un desempeño acorde a los requisitos y naturaleza del puesto. Es posible asignarle responsabilidades por encima de la posición de Gerente de Recursos Humanos y que las desempeñe de modo eficaz.

**Recomendaciones**

Es un candidato viable para la contratación en el puesto de Gerente de Recursos Humanos y cuenta con el potencial para ser promovido a puestos de mayor responsabilidad en el futuro.

*Ejemplo2:*

“Fecha”

**Datos del candidato**

**Nombre:** Rodrigo Reyes

**Edad:** 38 años

**Escolaridad:** Lic. en Psicología

**Nacionalidad:** Mexicana

**Puesto propuesto:** Director de Recursos Humanos

**Empresa:** Servicios Comerciales del Sur, S. A.

**Estado civil:** Casado

**Antigüedad en la empresa:** 12 años

**Antigüedad en el puesto anterior:** 6 años

**Puesto actual:** Gerente de Desarrollo organizacional

**Puesto a cubrir:**

"Director de Recursos Humanos: es responsable de la función integral de recursos humanos compuesta por nómina, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, seguridad e higiene, salarios y clima laboral; orientados al incremento de la rentabilidad y a la mejora continua tanto interna como en el servicio al cliente.

El señor Reyes concursó para el puesto de Director de Recursos humanos a través de la aplicación de los siguientes instrumentos: Entrevista, WAIS, 16 FP, Hartman y centros de desarrollo y evaluación; en donde fue evaluado de las siguientes dimensiones:

**Comunicación oral:**

Capacidad para hacer una presentación oral y mostrar habilidad para escuchar y responder a lo que se le pide de forma coherente.

**Comunicación escrita:**

Capacidad para expresar ideas con claridad de manera escrita.

**Liderazgo:**

Habilidad para influir en otros y dirigirlos a cumplir una meta de modo eficiente, empleando técnicas de persuasión y delegación de actividades.

**Habilidad gerencial:**

Capacidad para hacer el uso más eficiente de todos los recursos (personal, papelería, colaboración en comités) para obtener resultados efectivos.

**Trabajo en equipo:**

Voluntad para cooperar con el grupo de trabajo en la toma de decisiones.

**Planeación y organización:**

Proceso mediante el cual se establecen cursos de acción para sí y los demás miembros del equipo para completar la tarea.

**Toma de decisiones y elaboración de juicios:**

Habilidad para identificar problemas, asegurar información relevante, desarrollar cursos alternos de acción y la diligencia para tomar decisiones a partir de la información generada.

**Desarrollo de colaboradores:**

Desarrollar y asistir en el desarrollo de habilidades y competencias de colaboradores mediante entrenamiento y desarrollo de dinámicas, asesoramiento y delegación de responsabilidades relacionadas con el puesto actual y puestos futuros a ocupar.

**Trabajo bajo presión:**

Capacidad para mantener la calma y responder con seguridad y firmeza en actividades de tiempo restringido y alta capacidad requerida.

**Flexibilidad conductual:**

Conducta dúctil, adaptable y efectiva cuando es confrontado en diferentes situaciones, circunstancias o personalidades.

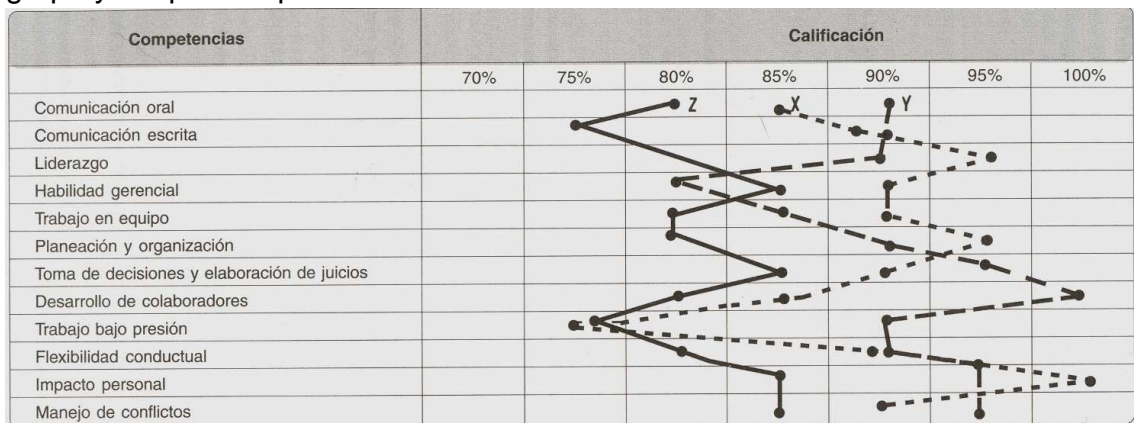
**Impacto personal:**

Capacidad para expresarse con voz firme y seguridad, llamar la atención de la audiencia. Postura física erguida que impone respeto y despierta interés.

**Manejo de conflictos:**

Capacidad para percibir discrepancias en los diálogos y habilidad para conciliar, reubicar el trabajo del grupo, relajar el ambiente y mostrar respeto por los sentimientos e ideas ajenas.

El señor Reyes obtuvo los siguientes resultados comparado con el rendimiento del grupo y del perfil esperado:



X: candidato

Y: perfil del puesto

Z: media del grupo



Comparación vs. (89.6%):	Perfil (90.8%)	Media grupal (80.8%)
Comunicación oral:	Superior al término medio	Inferior al término medio
Comunicación escrita:	Superior	Término medio
Liderazgo:	Superior	Superior al término medio
Habilidad gerencial:	Superior al término medio	Superior al término medio
Trabajo en equipo:	Superior al término medio	Superior al término medio
Planeación y organización:	Superior	Superior al término medio
Toma de decisiones y elaboración de juicios:	Superior al término medio	Inferior al término medio
Desarrollo de colaboradores:	Superior al término medio	Inferior
Trabajo bajo presión:	Término medio	Inferior
Flexibilidad conductual:	Superior al término medio	Término medio
Impacto personal:	Superior	Superior al término medio
Manejo de conflictos:	Superior al término medio	Inferior al término medio
<b>Promedio:</b>	Superior al término medio	Término medio

**Comunicación oral (85%):** su habilidad para hacer presentaciones orales es buena en términos generales; sin embargo, le cuesta trabajo comprender preguntas que le hacen sus interlocutores, haciendo repetir conceptos y provocándole nerviosismo, donde es notorio este problema.

**Comunicación escrita (90%):** Muestra fluidez y amplio vocabulario al presentar por escrito sus conceptos, dudas y sugerencias a lo largo de todas las presentaciones escritas que realizó durante la evaluación, en la que únicamente cuando cuenta con poco tiempo se vuelve escueto y generaliza al redactar.

**Liderazgo (95%):** Posee habilidad para influir en otros con facilidad y lograr convencerlos de cumplir con las metas propuestas de modo eficiente, empleando su habilidad de persuasión que se encuentra altamente desarrollada. Al delegar denota un adecuado criterio para transferir sólo aquellas actividades que no tienen valor agregado para invertirles tiempo.

**Habilidad gerencial (90%):** Utiliza de manera eficiente los recursos a su alcance evitando el desperdicio y logrando disminuir los costos de reposición de los mismos. Si llega a presentar desperdicio es verdaderamente accidental. Participa de modo activamente activo en actividades grupales donde requiere obtener resultados palpables para sentirse satisfecho con su intervención.

**Trabajo en equipo (90%):** Siempre se le encuentra dispuesto a cooperar con el grupo de trabajo, proponiendo alternativas viables que facilitan la toma de decisiones y en ocasiones su insistente amabilidad logra confundir a los compañeros del equipo de los objetivos que persiguen, llegando a metas no contempladas en la planeación, que aunque no siempre son útiles, hacen perder tiempo valioso para la consecución de las planeadas.

**Planeación y organización (95%):** Es hábil para establecer cursos de acción para sí mismo y los demás de tal forma que para completar las tareas sólo es necesario dar seguimiento a los planes acordados permitiendo que ellos se organicen sin su intervención.

**Toma de decisiones y elaboración de juicios (90%):** Su habilidad para identificar problemas y dimensionarlos en su justa medida le facilita proponer soluciones que se aceptan con facilidad por parte de los miembros de los grupos en que participa, desarrollando cursos alternos de acción viables, lógicos y coherentes, producto de la información generada al analizar los problemas. Sin embargo, la excesiva rapidez con que lo hace no le permite profundizar en ocasiones lo suficiente como para resolver permanentemente los problemas.

**Desarrollo de colaboradores (85%):** Aunque es capaz de desarrollar o asistir en el desarrollo de habilidades y competencias de sus colaboradores, en ocasiones no permite la participación de su gente en actividades que él ha determinado que son propias de su posición y que pudiesen ocasionar un rápido crecimiento de las habilidades de su personal

**Trabajo bajo presión (75%):** Su capacidad para mantener la calma y responder con seguridad ante situaciones conflictivas se ve mermada cuando el tiempo es corto para realizar las tareas, mostrando nerviosismo y tics faciales que sólo se

presentan en estas condiciones mermando su capacidad general de enfrentar problemas.

**Flexibilidad conductual (90%):** Su conducta es acorde a las situaciones que se le presentan adaptándose fácilmente si hay tiempo para realizar las tareas y sin importar estar en un grupo de gente agresiva u hostil. En caso de haber poco tiempo, se apega a estructuras rígidas y conocidas que le han dado resultados positivos en el pasado, con las que espera obtener sus metas una vez más.

**Impacto personal (100%):** Se expresa con voz firme y seguridad, llama la atención en cuanto comienza a hablar y mantiene la atención del grupo despertando siempre el interés. Su postura física es relajada estando casi desparramado sobre la silla, pero su volumen y tono de voz impone respeto.

**Manejo de conflictos (90%):** Es hábil para avenir posturas encontradas que parecen irreconciliables logrando conducir el trabajo del grupo por el cauce necesario que permita el logro de objetivos, relajando el ambiente y siendo respetuoso de los sentimientos de los demás, no así de las ideas que considera poco útiles o imprácticas, las cuales son atacadas ferozmente para eliminarlas o lograr obtener la demostración de utilidad que él no encuentra.

## **ÁREAS DE OPORTUNIDAD**

**Desarrollo de colaboradores.** Desarrollar o asistir en el desarrollo de habilidades y competencias de colaboradores mediante entrenamiento y desarrollo de dinámicas, asesoramiento y delegación de responsabilidades relacionadas con el puesto actual y puestos futuros a ocupar.

**Trabajo bajo presión.** Capacidad para mantener la calma y responder con seguridad y firmeza en actividades de tiempo restringido y alta capacidad requerida.

## **DIMENSIONES QUE REQUIERE MEJORAR PARA CUBRIR EL PERFIL A 100%**

**Comunicación oral.** Capacidad para hacer una presentación oral y mostrar habilidad para escuchar y responder a lo que se pide de manera coherente.

**Toma de decisiones y elaboración de juicios.** Habilidad para identificar problemas, asegurar información relevante, desarrollar cursos alternos de acción, y la diligencia para tomar decisiones a partir de la información generada.

**Manejo de conflictos.** Capacidad para percibir discrepancias en los diálogos y habilidad para conciliar, reubicar el trabajo del grupo, relajar el ambiente y mostrar respeto por los sentimientos e ideas ajenas

## **DIAGNÓSTICO**

El Lic. Rodrigo Reyes Razo, comparativamente contra el perfil del puesto para el que está concursando, cubre de manera satisfactoria siete de las dimensiones necesarias para el puesto de Director de Recursos Humanos, mientras que en las otras cinco no alcanza el término medio. Sin embargo, comparativamente contra el grupo que participó en el Centro de desarrollo y evaluación, es quien se encuentra mejor calificado de los seis candidatos, siendo así que es el que se encuentra mejor posicionado para desempeñar el puesto vacante

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere dar seguimiento cercano al desarrollo de su capacidad para trabajar bajo presión y el que ponga más énfasis en el desarrollo de sus colaboradores, supervisando que efectúe programas de desarrollo para los mismos y a través de restringir los tiempos de entrega en los asuntos que se le encomienden, ayudarlo a mejorar su capacidad de trabajar bajo presión.

También se le puede ayudar a través de solicitarle que prepare presentaciones orales a sus nuevos compañeros del nivel de dirección, aun en temas competencia del Director General, y forzar con ello la práctica de esta habilidad, haciendo énfasis en las sesiones de preguntas y respuestas posteriores a la presentación, que es donde a veces presenta confusiones.

Se necesita hacer énfasis en la necesidad de tolerancia hacia las ideas que él considera poco útiles, invitándolo a que las analice antes de descartarlas y con eso evitar los conflictos que ocasiona por esta rigidez de criterio

## ANEXO 7

### **Guía de la entrevista dimensional**

Tomando como base la propuesta de las 20 dimensiones o competencias, sin usarlas todas, se presenta la siguiente propuesta:

- 1) Establecer *rapport*.
- 2) Investigación de trayectoria profesional y expectativas de desarrollo,
- 3) Posteriormente, se realizan las preguntas siguientes:

#### **Planeación y organización**

Cuénteme, ¿cómo organiza el desarrollo de un proyecto o actividad de principio a fin?

¿Cómo lleva a cabo la planeación?

¿Qué sistemas de control y seguimiento utiliza?

¿Cómo evalúa avances?

¿Qué resultados ha obtenido en sus métodos de trabajo?

#### **Habilidad gerencial**

Hábleme sobre alguna situación donde haya tenido que coordinar proyectos de manera simultánea.

¿Qué tipo de proyectos o actividades eran?

¿Qué apoyos utilizó?

¿Cómo utilizó los recursos?

¿Qué resultados obtuvo?

#### **Comunicación escrita**

Recuerde que la comunicación es uno de los principales problemas de la interacción humana dentro de las empresas.

Platíqueme de algún escrito redactado por usted que le haya producido algún conflicto.

¿Cuál fue el contenido?

¿Qué cargo tenía la persona o personas con las que se originó el mismo?

¿Cómo lo arregló?

¿Tuvo consecuencias?

¿De qué tipo?

¿Cómo se afectaron sus relaciones con esas personas?

### **Comunicación oral**

Recuerde alguna situación en que haya tenido que hacer una exposición de su trabajo, ya sea vendiendo sus ideas, impartiendo un curso o hablando con su jefe.

¿Qué fue lo que sucedió?

¿Cómo fue recibida su información?

¿Hubo dudas o aclaraciones?

¿Qué resultados obtuvo y cómo se sintió usted?

### **Liderazgo**

Platíqueme de algún evento en el trabajo en el que usted tuvo que tomar la dirección del grupo y actuar como líder.

¿Qué fue exactamente lo que sucedió?

¿Cómo fue recibida su información?

¿Hubo dudas o aclaraciones?

¿Qué resultados obtuvo y cómo se sintió usted?

### **Trabajo en equipo**

Recuerde alguna situación de trabajo en que usted haya propiciado la colaboración en grupo. ¿Cuál fue la situación?

¿Qué hizo usted?

¿Por qué considera que su actitud fue útil para trabajar en equipo?

¿Cuál fue el resultado?

### **Toma de decisiones y elaboración de Juicios**

Hábleme sobre un evento de trabajo en el que haya tenido que tomar una decisión importante: ¿Qué pasó exactamente?

¿Qué hizo usted?

¿Qué resultados obtuvo?

¿Cómo se sintió?

### **Trabajo bajo presión**

Recuerde una situación en que haya estado expuesto a fuerte presión por entrega de trabajos o por su jefe o persona:

¿Qué fue lo que pasó?

¿Cómo reaccionó usted?

¿Qué sucedió finalmente y cómo se sintió usted?

### **Flexibilidad conductual**

¿Cómo se siente cuando se dan cambios imprevistos en el medio laboral, que propician que usted modifique su actividad, métodos de trabajo ya existentes, su organización, etc.? Dé un ejemplo:

¿Cómo reacciona?

¿Qué hace?

### **Manejo de conflictos**

Recuerde una situación conflictiva que lo haya obligado a poner en juego su capacidad de negociación para acabar con ella.

¿Qué tipo de negociaciones son las que usted debió realizar?

¿De qué se trató?

¿Con quién fue?

¿Qué métodos utilizó usted?

¿Se había preparado previamente?

¿Cuál fue el resultado?

### **Impacto personal**

¿Cómo convence a los demás de que sus ideas son válidas para implementarlas; hábleme sobre algún ejemplo real?



¿Qué sucedió?

¿Cómo actuó usted?

### **Asertividad**

¿Qué haría si alguien se quejara de haber recibido un mal servicio de su parte?

¿Cómo reaccionaría?

¿Qué haría?

### **Desarrollo de colaboradores**

Recuerde alguna experiencia de trabajo donde haya tenido un colaborador de desempeño insuficiente al que tuvo que dedicarle mucho tiempo y esfuerzo en su desarrollo, porque significaba un gran reto para usted:

¿De qué se trató?

¿Por qué era un reto?

¿Qué hizo usted para asegurar el éxito en ese trabajo?

¿Cuáles fueron los resultados?

¿Cómo se sintió con los resultados?

### **Evaluación**

Recuerde alguna situación donde al evaluar los resultados de su gente, se encontró con que uno de ellos discrepaba de la opinión que usted tenía de él.

¿Qué es más importante para usted, alcanzar los resultados que les fija o que realicen el trabajo en un ambiente agradable?

¿Por qué?

¿Cómo contribuye usted a lograrlo?

¿Qué motivos contrarios a los suyos argumentaba su subordinado?

¿Logró usted convencerlo con sus razones o fue convencido por él?

Si es así, ¿Cuál fue el argumento principal que lo hizo a usted cambiar?

### **Sensibilidad organizacional**

Conocer las políticas y procedimientos, formales e informales, es básico para un

buen desempeño. Mencione algún caso en que el desconocimiento de las políticas le haya producido algún conflicto.

¿Con qué persona se produjo?

¿Cómo reaccionó?

¿Qué hizo usted para solucionar el conflicto?

¿Cómo se vio afectada su relación con esa persona?

### **Creatividad**

La creatividad es una función que necesita ser usada para evitar perderla.

Recuerde alguna situación donde hubo que resolverla sin seguir las políticas o procedimientos o donde hubo que diseñar un método diferente de solución porque los tradicionales no lo estaban resolviendo.

¿Cuál era el problema?

¿Cuál era el método o métodos tradicionales de resolverlo?

¿Por qué no eran aplicables?

¿Cuál fue la solución implementada?

¿Cuál fue su impacto en los resultados?

### **Iniciativa**

Una de las habilidades más apreciadas en los ejecutivos es la capacidad de iniciar nuevas actividades sin que el jefe o superiores lo hayan solicitado, sino por el simple hecho de haberse necesitado. Recuerde alguna situación en que haya vislumbrado la necesidad de hacer algo que nadie le ha pedido hacer.

¿Cuál fue?

¿Cuál era el ambiente en que estaba inmerso que lo obligó a tomar acción?

¿Qué resultados obtuvo?

¿Cómo impactaron a la organización?

## COMPLEMENTARIO 1

Según Ansorena (1996) algunos términos empleados de manera cotidiana es posible traducirlos como competencias conductuales.

<b>Término común</b>	<b>Competencia conductual</b>
“Fajador”	Ambición
“Duro”	Disciplina/ identificación directiva/ sensibilidad organizacional
“Mano izquierda”	Persuasión/ sensibilidad interpersonal
“Constante”	Tenacidad y energía
“Mano dura”	Identificación directiva/ toma de decisiones
“Brillante”	Capacidad de aprendizaje/ juicio/ capacidad de análisis
“Inteligente”	Juicio/ capacidad de análisis/ capacidad de aprendizaje
“Con Psicología”	Sensibilidad interpersonal/ escucha
“Con gancho”	Impacto/ persuasión/ comunicación oral
“Emprendedor”	Espíritu emprendedor
“Con fuerza”	Energía/ impacto/ tenacidad
“Con empuje”	Resolución/ sentido de urgencia/ tenacidad/ tolerancia al estrés
“Luchador”	Tenacidad / energía
“Orientado a la acción”	Iniciativa/ juicio/ decisión
“Agresivo”	Iniciativa/ persuasión
“Consciente”	Atención al detalle
“controlado”	Planificación/ organización
“Diplomático”	Sensibilidad interpersonal
“Entusiasta”	Energía/ iniciativa
“Pensador lógico”	Capacidad de análisis
“Maduro”	Juicio
“Autosuficiente”	Independencia
“Suave / Pulido”	Persuasión/ comunicación oral/ impacto
“Jugador de equipo”	Integridad/ juicio/ delegación



