



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***PERFIL GERENCIAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA A  
TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD GERENCIAL Y  
COMPETENCIAS.***

**R E P O R T E   L A B O R A L**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**SUSANA MONTALVO GARCÍA**

**DIRECTOR DEL REPORTE LABORAL:**

**MTRO JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA**



**® Facultad  
de Psicología**

Ciudad Universitaria, D.F.

Febrero, 2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS.

*"El agradecimiento es la memoria del corazón"*

*J. B. Massieu*

*A mi madre, por ser la mujer más incondicional, porque todo lo que soy se lo debo a ella, por perdonarme cuando me equivoco, por celebrar conmigo cuando estoy feliz, por entristecerse a mi lado cuando algo me afecta, por ser simplemente todo en mi vida. Te amo Mamá.*

*A mi padre, por aplaudir mis logros, por respetar todas las decisiones que he tomado, porque lejos de ser una figura de autoridad siempre ha sido un consejero y amigo. Te amo Papá.*

*A Eduardo por ser el hombre que siempre soñé, porque llegó en el momento preciso para inspirar mi vida, por su apoyo, amor y paciencia; por todos estos años a mi lado y por los que nos quedan por vivir. Te amo. NPDDSNN.*

*Al Lic. Oscar Corona por darme el primer voto de confianza en mi empresa, por impulsarme a realizar este trabajo y por todas las horas que ha invertido para hacerme una mejor persona.*

*Al Ingeniero Daniel Cohen por confiar en mí y por la exigencia que me demanda para poder llevarme por un camino de prosperidad.*

*A Margarito García (q.e.p.d) porque me enseñó a no saber perder y cuando se pierde, volver a intentarlo, por ser otro padre para mí... una promesa siempre debe cumplirse aun después de 9 años.*

*A mi director el Mtro. José Luis Villagómez por ser en verdad un facilitador del aprendizaje, por su tutoría y enseñanza ¡Gracias!*

*A mis sinodales: Mtra. Ma. del Socorro Escandón Gallegos, Mtra. Isaura Elena López Segura, Lic. Gabriel Jarrillo Enríquez y Lic. Marco Antonio Vicario Ocampo, por que el tiempo es lo más valioso que existe y ellos lo compartieron conmigo para poder concluir satisfactoriamente este trabajo.*

*A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO, por darme la oportunidad de ser egresada de la máxima casa de estudios.*

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| Resumen.....  | 2   |
| Introducción.....   | 3   |
| Contexto Laboral.....   | 6   |
| Marco Teórico   |     |
| •  CAPITULO 1: Selección por Competencias.....                                    | 11  |
| 1.1 Definición de Competencia.....  | 13  |
| 1.2 Origen de las Competencias Laborales.....                                     | 15  |
| 1.3 Componentes de las Competencias.....  | 17  |
| 1.4 Clasificación de Competencias.....  | 19  |
| 1.5 Competencias como parte fundamental en la selección.....                      | 21  |
| 1.6 Pasos en la Selección por Competencias.....                                   | 23  |
| 1.7 Entrevista por Competencias.....  | 24  |
| •  CAPITULO 2: Diagnostico De Efectividad Gerencial.....                          | 31  |
| 2.1 Base Teórica.....   | 32  |
| 2.2 La Teoría 3D.....   | 32  |
| 2.3 Diagnóstico Situacional.....  | 45  |
| 2.4 Efectividad.....  | 60  |
| Procedimiento.....  | 64  |
| Análisis y Resultados.....  | 72  |
| Conclusiones.....   | 89  |
| Limitaciones y Sugerencias.....   | 93  |
| Referencias.....  | 95  |
| Anexos.....   | 97  |
| •  Anexo 1. Prueba “Diagnostico De Efectividad Gerencial”.....                    | 98  |
| •  Anexo 2. Entrevista por Competencias en una Institución Educativa Privada..... | 111 |
| •  Anexo 3. Aplicaciones del DEG.....   | 114 |

## RESUMEN

El presente reporte laboral se realizó en una Institución Educativa Privada líder en su sector, dedicada 100% a la enseñanza de la computación. Surge de la necesidad de implementar en el primer semestre del 2010, nuevos requerimientos al perfil de puesto de la posición de Gerente, que obedeciera a las necesidades actuales del mercado.

El objetivo fue tener un perfil gerencial que se apegara al modelo de negocio actual de la empresa, conformado a través de una selección por competencias, que consta de una entrevista que nos permite conocer si los candidatos poseen “negocio completo” y “cultura de esfuerzo” (poco comunes en las competencias habituales, pero definidas conforme a la dinámica y requerimientos de la Institución Educativa Privada); y la aplicación de la evaluación Diagnóstico de Efectividad Gerencial del doctor W. J. Reddin; que nos permite evaluar la efectividad gerencial proporcionando los diferentes comportamientos que un candidato muestra para alcanzar los objetivos, buscando obtener un estilo básico de comportamiento “Separado” o “Dedicado”; debido a que estos son los estilos que poseen en la Institución los colaboradores que ocupan esta posición con un mayor cumplimiento de objetivos; y porque los resultados demuestran que el haber contratado a Gerentes en el segundo semestre del año utilizando estas herramientas ha incrementando paulatinamente la productividad de la Institución Educativa Privada.

**Palabras clave:** Diagnóstico de Efectividad Gerencial (DEG), Competencias, Estilo, Dedicado, Separado, Gerente.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios que se producen en el entorno organizacional, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interior de las empresas.

Este reporte laboral, obedece precisamente a la necesidad no sólo de cambiar la estructura jerárquica en el organigrama de la Institución Educativa Privada, si no de contar con personas que tengan la capacidad de asimilar estos cambios, y seguir siendo productivos.

A inicios del 2010 en la Institución Educativa Privada, se tomo la decisión de cambiar las jerarquías en las 26 escuelas que conforman el grupo, otorgando el manejo del área operativa y comercial al director de escuela; esta posición en el mercado representa un puesto gerencial y es así como nos dirigimos a el en todo el contenido del reporte, "**Gerente**".

Este cambio se vio influenciado por la situación económica que atravesaba la empresa, pues aunque económicamente seguía siendo estable, el no estar alcanzando las metas de ventas proyectadas para el primer trimestre del 2010, atentaba con el crecimiento proyectado para ese año, por lo que la Dirección General se vio en la necesidad de cambiar el tramo de control en las escuelas, otorgando más responsabilidad a nuestros Gerentes.

Como el manejo del área comercial no es ciertamente una labor que pueda ser realizada con ayuda de un procedimiento bien definido; el primer reto al que se enfrento la organización, fue saber con que Gerentes podría seguir contando, y quienes en ese momento no tendrían los conocimientos, habilidades y actitud necesaria para tomar el reto.

Tomando en cuenta que existía la posibilidad de contar con Gerentes poco competentes para la nueva encomienda, el área de Recursos Humanos, encabezada por el Director y el coordinador, fue responsable de implementar nuevos requerimientos en la selección de personal para atraer a personas más competitivas que vinieran a sumar en la productividad de la empresa, por lo que se elaboró un perfil gerencial en la Institución Educativa Privada a través del Diagnóstico de Efectividad Gerencial (DEG) y competencias; debido a que requeríamos a Gerentes con un alto grado de efectividad gerencial en la obtención de resultados y con las competencias propias de la Institución, en donde la formación del psicólogo para analizar las exigencias en un puesto de trabajo, y traducirlo a ciertos requisitos en las personas para poder desarrollar el trabajo augurarían en un mayor grado el éxito de la selección.

El DEG, es un instrumento de evaluación de la capacidad gerencial basado en la Teoría 3D, que se usa como herramienta de análisis, con el fin de lograr el mejoramiento de la efectividad gerencial de las personas dentro de su ambiente de trabajo, y por tanto de la organización. En este proceso se utilizo como una herramienta de toma de decisiones, puesto que después de aplicarlo a los 26 Gerentes de la Institución y

realizar un análisis del resultado que obtuvieron los Gerentes que tenían mayor cumplimiento y productividad en sus escuelas, se estableció un perfil deseable para la incorporación de nuevos Gerentes que contaran con un estilo de comportamiento básico SEPARADO o DEDICADO.

Puesto que el estilo Separado obedece a las personas que otorgan mayor importancia a la mecánica de las cosas y con ello se favorece la racionalidad y la lógica; y el estilo Dedicado, que describe a una persona “dedicada” a la tarea, se caracteriza por su inclinación natural hacia la planificación y organización de las tareas de los subordinados, así como por la actitud de dar órdenes continuamente, supervisar de cerca y evaluar la ejecución; estos estilos son los que resultan más efectivos en la Institución por las actividades que se realizan.

Muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

El contar con personas que sepan hacer, pero que también sean más al transcurso de su carrera profesional en una empresa, es sin duda lo que nos permite hacer rentable a la empresa; es por esta razón que se definieron las siguientes competencias aplicables para los próximos Gerentes en la Institución Educativa Privada, conforme al conocimiento que se tenía de algunos colaboradores con historias de éxito dentro de la empresa.

- **Negocio Completo**
- **Cultura de Esfuerzo**
- Orientación a Resultados
- Iniciativa
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Planeación y Organización
- Actitud de Servicio
- Negociación
- Creatividad
- Adaptación al cambio

- Relaciones interpersonales
- Tolerancia a la frustración
- Autodisciplina
- Compromiso

Dichas competencias se definen en el procedimiento y forman parte de una guía de entrevista por competencias, siendo “Negocio Completo” y “Cultura de Esfuerzo” las más importantes para la Institución con un significado derivado de la cultura de la misma.

Este reporte define las etapas que se siguieron en el apartado de “Procedimiento” los resultados que se obtuvieron y el análisis que se realizó de los mismos, en el apartado de “Análisis y Resultados”, se establecen las conclusiones y se hace mención de las limitaciones y algunas sugerencias en el alcance de este trabajo que permitió tener un:

***“PERFIL GERENCIAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD GERENCIAL Y COMPETENCIAS”.***



# **CONTEXTO LABORAL**

**”La prosperidad es la consecuencia natural de una vida ordenada y disciplinada en el plano personal, profesional y familiar”.**

**Daniel Cohen  
Director General**

## CONTEXTO LABORAL

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y obtener a cambio una retribución que compense el capital del o los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo para asegurar la rentabilidad de la misma a través de la administración para poder armonizar los numerosos intereses del o los inversionistas, directivos, empleados y consumidores.

Desde hace poco más de 40 años se sabe que en México y en el mundo la tendencia actual de la educación apunta a la alfabetización tecnológica, hoy en día las grandes empresas y las corporaciones que ocupan los primeros lugares en los negocios utilizan la computación como una herramienta indispensable, las personas que conocen y usan los sistemas computacionales están mejor preparadas para enfrentar con éxitos los retos del mundo futuro.

La empresa en la que laboro es una Institución Educativa Privada, líder en su ramo, que ha y sigue preparando a muchas generaciones en el manejo eficiente de la computadora, siendo el escenario perfecto para que hombres y mujeres inicien su camino hacia el éxito.

Desde su inicio esta institución ha trabajado para ser la empresa número uno en el mercado y obtener el reconocimiento como "*La Mejor Institución Educativa Privada*" en el giro de la computación; este reconocimiento ha estimulado que grandes compañías desarrollen alianzas estratégicas, como es el caso de Microsoft la compañía más grande a nivel mundial de desarrollo de programas para computadoras.

La historia de esta empresa comienza a principios de los años 70; en este período el uso de las computadoras era exclusivo de los organismos gubernamentales y las macro empresas privadas, para estas organizaciones el ingresar los datos al sistema de cómputo, significaba una gran inversión de tiempo y dinero en la capacitación del personal; así fue cómo surgió la carrera de "técnico capturista de datos" y "programador analista".

Los iniciadores de esta empresa se dieron cuenta de las deficiencias que presentaban los técnicos capturistas y programadores analistas; y esta fue la causa por lo que se creó una Institución Educativa que formara profesionales que satisficieran los requerimientos de los empresarios en México. Es así como se inicia la operación de la primera escuela del grupo; poco a poco la Institución fue ganando prestigio y reconocimiento y de este éxito se derivó el crecimiento de la misma, hasta ser lo que es hoy en día.

Los profesores de esta Institución Educativa son profesionales con un alto nivel de preparación debido a que se les actualiza constantemente, ya que es indispensable para estar al día con la paquetería más moderna; de esta forma la empresa brinda condiciones de excelencia para que se impartan materias acordes a lo que el mercado demanda.

Este es el resultado del esfuerzo realizado para formar egresados y profesores de alto nivel, dedicada a desarrollar el talento humano en el área de computación, en donde el recurso humano conformado por

aproximadamente 600 colaboradores, director general y directores corporativos, es el elemento más importante que ha ayudado a la institución a alcanzar el reconocimiento que actualmente tiene.

Actualmente es la empresa líder en el mercado de las escuelas de computación con instalaciones de primer nivel, 26 planteles distribuidos estratégicamente en el distrito federal y ciudades importantes en el país, comprometida a brindar el mejor servicio con el respaldo y reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública.

En esta institución se tiene un mismo objetivo y una misión:

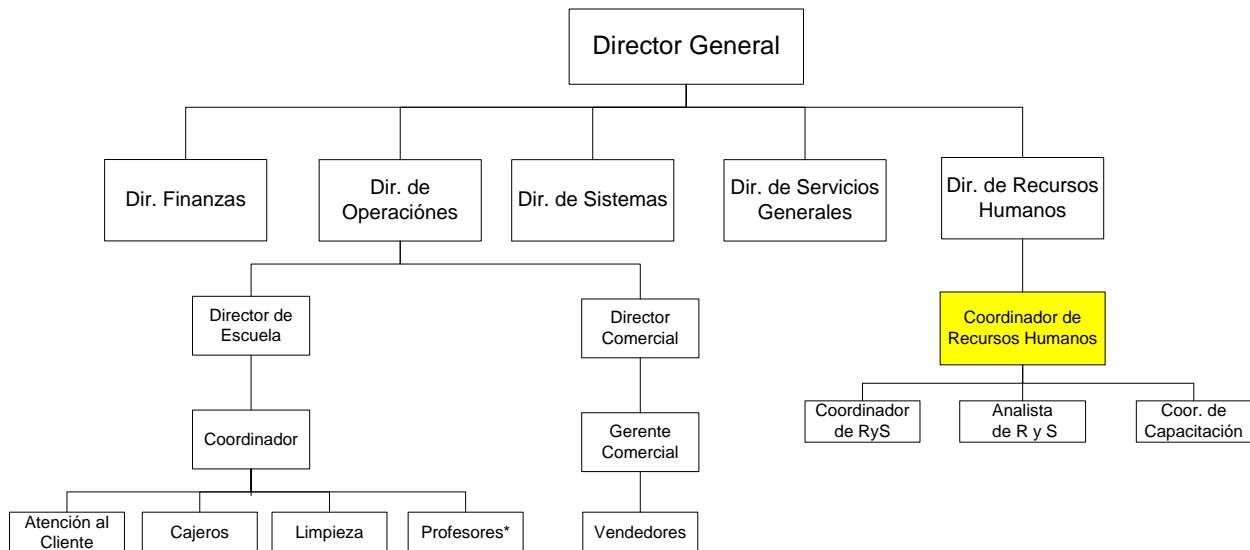
*“Ser la mejor escuela de computación, otorgando beneficios a alumnos y colaboradores”*

Trabajamos en equipo para ser reconocidos por la excelencia educativa, fomentando valores que guían nuestro trabajo y actos con **honestidad**, que nos permite interactuar con colegas, superiores, subordinados y clientes siempre con **respeto**; teniendo presente en todo momento la **responsabilidad** que implica realizar con **disciplina** las labores del día a día siendo **eficientes**, y con la firme convicción de tener una mejora continua.

El futuro de esta institución es de crecimiento, con la apertura de más sucursales que lleven la educación cada vez más cerca del cliente, con la idea de contribuir cada año con más jóvenes al mercado laboral pretendiendo alcanzar el reconocimiento de empresa modelo a través de la siguiente visión:

*“Ser una empresa líder en el mercado de escuelas de computación con un crecimiento constante en el número de unidades y alumnos para alcanzar el reconocimiento de empresa modelo”*

En esta institución educativa privada el factor humano esta distribuido conforme al siguiente organigrama: (ver la figura 1).



**Figura 1.** Organigrama de la Institución Educativa Privada.

En el cual el responsable de la administración de recursos humanos en el nivel institucional máximo de la organización es: el Director General, como hace referencia Chiaventato (2000) debido a que es el responsable directo de asegurar el éxito constante de la organización entera, pues le competen las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios. Esta responsabilidad se va dirigiendo a los directores corporativos puesto que cada uno debe responder por el personal que tiene a su cargo. Por lo tanto es necesario que el director general comparta con su equipo de colaboradores las decisiones respecto de la organización y sus recursos; lo que sucede con el área llamada recursos humanos, es que es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo cual significa que cada director corporativo administra al personal que labora en el área del cual es responsable; el jefe toma decisiones con respecto a sus subordinados, decide sobre nuevas admisiones, asensos, transferencias, capacitación, disciplina, etc.; supervisa, imparte ordenes, suministra información y orientación. Cada jefe informa las expectativas y planes de la organización, a la vez que recibe las expectativas y puntos de vista de los subordinados; por lo tanto es importante que se tenga la autoridad de línea; es decir que tenga la autoridad para poder decidir, actuar y ordenar en función de las expectativas de la organización.

Sin embargo para que estas direcciones actúen de modo uniforme y consistente frente a sus subordinados, se necesita un organismo de staff, de asesoría y consultoría que les proporcione la orientación debida- las normas y procedimientos- acerca de cómo administrar a sus subordinados, funciones que competen al área de recursos humanos.

Además esta asesoría consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc., y enviar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que éstas puedan tomar decisiones adecuadas.

En estas condiciones la Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea –de cada jefe- y una función de staff- asesoría que el organismo de RH ofrece a cada jefe-. El staff de RH asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, en el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y en la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados.

El área de RH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollar, recompensarlas monetariamente y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

El siguiente cuadro, (Tabla 1) muestra los procesos básicos de la administración de personal Chiaventato (2000) y las funciones que realizo como Coordinadora de Recursos Humanos las he subrayado.

**Tabla 1.** Procesos en la Administración del Personal. Fuente: Chiaventato (2000)

| <b>PROCESO</b>                | <b>OBJETIVO</b>   | <b>ACTIVIDADES COMPRENDIDAS.</b>  |
|-------------------------------|---|---|
| <b>Provisión.</b>             | Proveer a la organización de talento humano.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Investigación de mercado.</u></li> <li>• <u>Reclutamiento de personal.</u></li> <li>• <u>Selección de personal.</u></li> </ul>  |
| <b>Aplicación.</b>            | Lo que van a realizar las personas en la organización.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Inducción del personal.</u></li> <li>• Integración de equipos de trabajo.</li> <li>• Diseño de cargos.</li> <li>• <u>Descripción y análisis de puestos.</u></li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> </ul> |
| <b>Mantenimiento.</b>         | Como mantener a las personas trabajando en la organización. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración y compensación.</li> <li>• <u>Beneficios y servicios sociales.</u></li> <li>• <u>Higiene y seguridad en el trabajo.</u></li> </ul>  |
| <b>Desarrollo.</b>            | Preparar y desarrollar a las personas.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Capacitación</u></li> <li>• <u>Desarrollo organizacional</u></li> <li>• Plan de vida y carrera</li> </ul>   |
| <b>Seguimiento y control.</b> | Saber quienes son y que hacen las personas                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Base de datos o sistemas de información.</u></li> </ul>   |

Adicional a estas actividades, realizo análisis de rotación, el seguimiento de indicadores y cumplimiento de objetivos internos del área y relaciones laborales, siempre con la filosofía de que el psicólogo en la organización debe estudiar la conducta del ser humano y sus experiencias en el trabajo bajo la perspectiva individual, grupal y social, para mejorar la calidad de vida laboral, fomentando el ganar-ganar para la organización y el trabajador.

# CAPITULO 1

## “SELECCIÓN POR COMPETENCIAS”

**“Es sorprendente la capacidad que tienen algunas personas de sobrevivir en la chamba sin tener capacidad”.**

Raúl Coss Bú

## SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Ante la globalización y un entorno de constantes cambios las organizaciones de hoy en día reconocen que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente o lo que en la actualidad es llamado 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, citado en Torres & Vargas 2007).

En la actualidad la empresa debe estar consciente de las cualidades y aptitudes que requiere de su talento humano con la finalidad de alcanzar los objetivos y de esta forma asegurar la mayor productividad.

Por tal motivo 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.

Han sido muchos los modelos a considerar para la elaboración de los perfiles, Grados (2001) menciona que el psicólogo selecciona al candidato con base en los datos del perfil que deben proporcionarle aspectos del área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en estos datos.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc; que el puesto requiera. Las características de habilidades se refieren a condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc. Esta información es contenida en un formato que varía de acuerdo a cada organización.

Es importante resaltar que en la actualidad las empresas han dejado de ver al hombre como una maquinaria mas en la línea de producción que produce ciertas tareas, hoy en día se le concibe como un ser capaz de sopesar cambios que conlleva el entorno actual, siempre y cuando se encuentre preparado para ellos; es este el motivo por el cual en su mayoría las áreas de recursos humanos se han volcado a las nuevas formas de seleccionar a los mejores candidatos a través de *Selección por Competencias*, en donde evaluamos las capacidades, habilidades y conocimientos (competencias laborales) mínimas para ocupar determinado puesto, debido a que ya no es suficiente seleccionar profesionales que sepan hacer bien un determinado trabajo; sino que también les preocupa que tengan potencial para desarrollar otras actividades diferentes a las que tienen que ver con el trabajo para el cual son contratados inicialmente.

## 1.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

Para poder hablar de la selección por competencias es importante definir el concepto de Competencia, puesto que es un enfoque que se considera como novedoso.

Competencia deriva de la palabra latina **competeré**.<sup>1</sup> En español existen dos verbos, *competer* y *competir*,<sup>2</sup> que proviene del verbo latino original.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su versión 2001, la primera connotación de competencia se relaciona con disputa y oposición, pero también en otro de sus significados representa idoneidad, aptitud de tal manera que hay una correspondencia con competente, adecuado y oportuno.

Spencer y Spencer en 1996, definen la competencia como *una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionado con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo* o situación, es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad, conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Woodruff (1993 citado en CINTERFOR 2001) .Las plantea como una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente.

Boyatzis (1982 citado en CINTERFOR 2001) señala que son: conjunto de patrones de conducta que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.

Rodríguez y Felú (1996 citado en CINTERFOR 2001) las define como conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conducta que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

Ansorena (1996) “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.

Mertens (2000) La Competencia Laboral es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

---

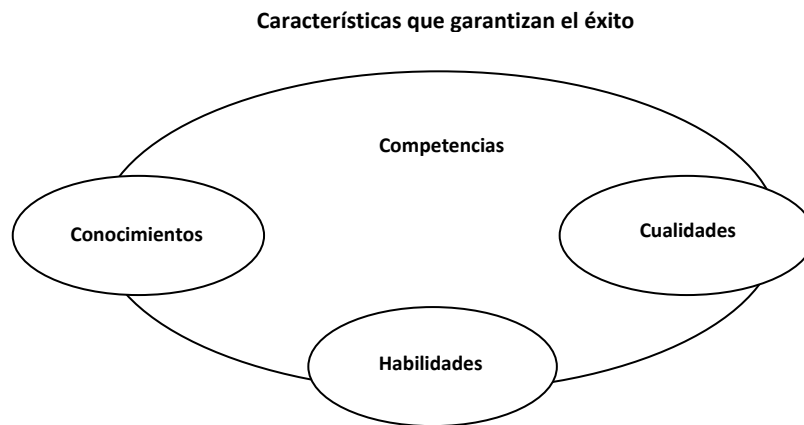
<sup>1</sup> *Competeré*: *competo*, *is*, *ire*: encontrarse en un punto, coincidir. En la segunda acepción *competeré* es responder, corresponder, estar de acuerdo. Diccionario Latino-español, Sopena. Editorial Ramón Sopena Barcelona 1999.

<sup>2</sup> Competencia-competente en relación con *competer*. *Competer*: distíngase de *competir*. *Competeré* es “pertener, tocar o incumbir”. En cambio *competir* es: “contender, rivalizar” Seco, Manuel Diccionario de dudas de la Real Academia Española. Espasa Plus, Editorial Espasa, Madrid 1998.



Ernst y Young (2008) definen competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que esta relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Para estos autores las competencias que garantizan el éxito son: (Figura 2)

- Los conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica.
- Las habilidades: que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
- Las cualidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.



**Figura 2.** Componentes de las Competencias.

Del análisis de estas competencias se puede decir:

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.

## 1.2 ORIGEN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.

Muchos autores coinciden que las competencias constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación.

El concepto de competencias, es utilizado en estos días en el contexto organizacional para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a McClelland (1973). No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término.

En 1949 Parsons (citado en Torres & Vargas 2007), elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma mas o menos arbitraria.

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard. McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance / Quality, considerando el primer termino como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, directivos, entre otros, podía seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que dos de cada tres de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto de su localidad de residencia.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal.

En 1973 McClelland hizo un planteamiento muy importante respecto a las evaluaciones que se le hacían a las personas para medir el rendimiento en el trabajo ya que la forma tradicional le era insatisfactoria. En ese momento, McClelland escribía:

Los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos al igual que las notas escolares y las credenciales:

- No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida.
- A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos.

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llama "competencias", que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró algo que hoy en día parece obvio y es que para predecir con mayor eficiencia, es necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello las Competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que está causalmente relacionado con un rendimiento superior en el trabajo.

Este concepto significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, ser una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación. Las variables psicológicas en su definición tradicional, continúan siendo necesarias y útiles, al igual que los instrumentos que se utilizan para su evaluación, pero es conveniente entender el término "Competencias" que es importante conocerlas para medidas con eficiencia.

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Boyatzis (1982, citado en Pérez 2005) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del análisis de incidentes críticos.

En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían las personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

Mertens (1996) asocio las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos. Para este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochentas. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde Japón hacia oriente.

Otro de los autores que orientó su trabajo sobre competencias laborales es Herrera y Rodríguez en 1999 (citado en Torres & Vargas 2007) quienes consideran el tema como elemento dinamizador de las actividades que tratan de buscar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para desenvolverse en el trabajo de una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica, matizando un número cada vez más creciente de cambios en los sistemas de formación de trabajadores y la utilización de medios, métodos y forma de enseñanza dirigidas a que el aprendiz o trabajador adquiriera la capacidad necesaria para el trabajo con la precisión de tres componentes:

- Los conocimientos adquiridos que por sí solos no garantizan que el trabajador sea competente, pero que requieren una constante actualización.
- Saberes prácticos: los cuales demandan la adquisición de habilidades, capacidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades donde se utilicen entre otros, instrumentos, técnicas, tecnologías y así mejorar la calidad de su desempeño.
- Las actitudes muchas veces delegadas a un segundo plano y que promueven de forma integral, los intereses, las motivaciones y valores; lo cual en infinidad de ocasiones precisan lo diferente en la competencia de uno u otro trabajador.

### **1.3 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS**

De las aportaciones de McClelland (1973); Boyatzis (1982); Levy-Leboyer (1997) y Mertens (1996), se deduce que las propias características de los componentes de las competencias cuentan con dos rasgos básicos que no podemos obviar si queremos operacionalizar la gestión del capital humano. En primer lugar su susceptibilidad de ser observadas y medidas (durante el proceso de selección, entrevista por competencias y/o evaluaciones del desempeño). En segundo lugar las posibilidades que ofrece de ser mejoradas a través de la formación o el entrenamiento. (Torres & Vargas 2007).

Se debe considerar que el modelo de competencias tiene una aplicación genérica para las diferentes áreas de recursos humanos. Ampliando un poco más las competencias de éxito de Ernst y Young podemos ampliar que:

Los conocimientos son el tipo de competencias que más fácilmente pueden ser desarrollados o mejorados y las más fáciles de describir, observar y medir. Hacen referencia a la experiencia y movilización de conocimientos técnicos/funcionales y del negocio.

En los conocimientos técnicos funcionales estarían aquellos conocimientos generales como idiomas, técnicas concretas como la contabilidad analítica o la planificación estratégica.

Los conocimientos del negocio referencia al conocimiento de los procesos y la realización de ciertas tareas básicas de un sector de actividad específico.

Las Habilidades / Actitudes: Son susceptibles de ser mejoradas con el entrenamiento pero requieren para ser desarrolladas rasgos personales básicos. Estas habilidades profesionales se desarrollan básicamente con la experiencia, por ejemplo: la capacidad de negociación, el desarrollo de los colaboradores, la búsqueda de información, la presentación de datos, ideas, etc.

Los Rasgos personales básicos: Son los mas difíciles de cambiar o modificar, pues su desarrollo es muy lento. Estas características, aunque relacionadas con el desempeño, son más difíciles de observar y operacionalizar en conductas y en consecuencia medir.

Entre los rasgos personales podemos distinguir aspectos como las capacidades cognitivas (capacidad numérica, resolución de problemas, creatividad, etc.) rasgos de personalidad (juicio, extroversión, autocontrol, etc.), motivación auto imagen (necesidad de logro, auto concepto).

Los principales beneficios de contar con un sistema basado en competencias laborales son:

- Proporcionan un lenguaje común en la organización para discutir como lograr los objetivos.
- Las competencias están basadas en las estrategias de negocio y permite relacionar la estrategia de la división con su gente.
- El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
- El capital humano se interpretara ahora, en términos de “portafolio” de competencias disponibles para cada individuo.
- Servirán como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
- Proporciona objetividad en los procesos de la organización.

Se dice que ayuda a lograr los resultados esperados por la organización porque:

- Asegura empleados con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa.
- Permite comparar las habilidades actuales vs. las necesidades del negocio.
- Permite racionalizar y redireccionar los programas de desarrollo para focalizarse en las habilidades más necesitadas.

- Permite identificar empleados con los conocimientos y habilidades adecuadas para asignación a proyectos específicos

#### **1.4 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

Existen diversas formas de clasificar las competencias, la CINTERFOR plantea que se deben clasificar en:

- Básicas, genéricas y específicas. Mertens (1996)

Competencias básicas: describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativo.

Competencias genéricas: describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

Competencias específicas: identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico. Vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

- Conceptual, técnica, humana. Tejada (1999 citado en CINTERFOR 2001)

Competencia conceptual: se refiere al conocimiento y habilidad de poder analizar, comprender, actuar de manera sistemática, integrando el saber.

Competencia técnica: métodos, procesos, procedimientos, técnicas de una especialidad, integrando el saber-hacer (procedimientos, destrezas. habilidades).

Competencia humana: las relaciones intra e interpersonales, integrando el saber ser y saber estar (actitudes, valores y normas).

- Técnica, metodológica, social, participativa. Bunk (1999 citado en CINTERFOR 2001).

Competencia técnica: es para aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: es para quien sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

Competencia social: es cuando sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: para aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999 citado en Torres & Vargas 2007) quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

Las competencias técnicas o de puesto: se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las competencias directivas o genéricas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores y aunque una empresa puedan enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. Estas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratéticas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998, citado en Pérez 2005), según el cual:

- La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.
- Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

Competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

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

A los dos tipos de competencias anteriores, Cardona y Chinchilla (1998 citado en Torres & Vargas 2007), le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se le denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

- Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.

- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol.
- Desarrollo personal: auto-critica, auto-conocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estratégicas e intratégicas.

En resumen, puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aún cuando los términos empleados varíen de un autor a otro.

## **1.5 COMPETENCIAS COMO PARTE FUNDAMENTAL EN LA SELECCIÓN**

La selección de personal, hoy por hoy juega un rol muy importante en la rentabilidad de las empresas, puesto que el capital humano tiene que ser muy eficiente para competir en el mundo actual. Alles (2001) nos dice que un proceso de selección en el que sólo es necesario evaluar destrezas y conocimientos es relativamente sencillo, pero cuando lo que se desea evaluar son las conductas todo se torna más complicado, debiendo ser capaces de indagar como si tuviéramos una lupa gigante aquellas competencias que requiere mi personal.

Un modelo de selección basado en competencias debe tener en cuenta que los objetivos y la planificación de los recursos humanos deben ser elaborados a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa.

Actualmente las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. De ahí que un proceso adecuadamente orientado a la selección de los recursos humanos basado en competencias, parta de la revisión de los elementos estratégicos otorgándole así un carácter proactivo.

El modelo de selección por competencias es la entrada fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a su vez, nueva información para su mantenimiento y actualización.



Las buenas prácticas de selección por competencias obligan a observar las siguientes normas básicas:

- Seleccionar las competencias adecuadas: Las competencias seleccionadas deben ser críticas para la organización, por tanto deben estar relacionadas con la estrategia de la compañía y deben contribuir a mejorar el desempeño de los puestos de trabajo.
- Cuando la empresa quiera basar su política de selección de personas en competencias es recomendable explicitar cuales son las competencias esenciales para la organización; aquellas competencias colectivas que suponen ventajas competitivas para la empresa.
- Utilizar el tipo adecuado de competencias: es necesario identificar el tipo de competencias adecuadas en función de la situación de negocio a resolver. Hay enfoques que descartan o tienden a dementar las competencias basadas en conocimientos o de algún otro tipo de competencia, focalizándose en ser soluciones siempre partiendo de un tipo de competencia.
- Definir las competencias de cada puesto en función de los objetivos: cada rol de la organización debe ser diseñado en términos de competencias en función de los objetivos o misión que deba cumplir. La predominancia de un tipo de competencia u otro variara en función del nivel de calificación del puesto. En la práctica nos encontramos con que, a medida que la capacidad de decisión y sus repercusiones sobre los resultados de la organización aumenta, tendrán un mayor peso de habilidades, actitudes y los rasgos básicos de personalidad frente a los conocimientos.

Para llevar a cabo el levantamiento de competencias es importante considerar tres variables:

- La estructura organizacional, con sus niveles jerárquicos y roles.
- El ambiente organizacional, que comprende la etapa de desarrollo en la cual se encuentra la empresa, la cultura organizacional y la forma en que los valores se manifiestan en la organización.
- Las estrategias y herramientas comunicacionales con que cuenta la organización para sensibilizar a los miembros frente al proyecto.

La selección de un nuevo miembro del equipo es una inversión importante para la organización y para el candidato. Desarrollar y mantener un sistema de selección que conduzca a rendimientos sólidos (empleados productivos que disfruten de sus trabajos) es un factor clave para el éxito de toda organización. De acuerdo con la metodología de "DDI (Development Dimension Internacional)" los sistemas de selección mas eficientes comparten tres objetivos: (Pérez 2005).

- Efectividad: es la capacidad del proceso de selección utilizado para predecir en forma válida el desempeño de los solicitantes en el empleo.
- Imparcialidad: es la garantía de que el sistema de selección que se utilice proporcione a todos los solicitantes calificados una oportunidad justa y equitativa de ser seleccionados.
- Aceptación: es el grado en que las personas que participan en el proceso de selección perciben el valor de este.

## **1.6 PASOS EN LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

Alles (2001) nos describe 4 pasos en el proceso de selección por competencias que se describen a continuación:

Primer paso:

Para detectar las competencias clave para el puesto, hay que tener claro:

- La visión y la misión de la empresa.
- Los objetivos del negocio y el plan de acción.
- La visión de la alta dirección.
- La cultura de la empresa y su estilo.
- La competencia requerida.

Segundo paso:

Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

Tercer paso:

Utilizar nuevas herramientas:

- Nuevo formato de entrevista
- Manual de competencias
- Dinámica grupal

Cuarto paso:

Seguimiento del comportamiento de las competencias en la selección. El objetivo del modelo de competencias no es el desarrollo de la persona sino lograr que la empresa sea competitiva.

Es importante considerar que cada organización elabora su propio listado de competencias para seleccionar al personal, determinadas por el puesto a ocupar, la misión y valores de la empresa ya que estas dan la línea para su creación.

## **1.7 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

La entrevista de selección por competencias esta directamente orientada a identificar comportamientos asociados a la competencia, teniendo como objetivo encontrar a los candidatos adecuados que cuenten con un determinado tipo de habilidades.

Cuando una empresa tiene definidas las competencias laborales dependiendo del puesto a ocupar, es necesario seleccionar en función de ellas. La selección de personal por competencias, es la identificación de aptitudes de los trabajadores, con base en el comportamiento personal, la experiencia, logros, el interés de superación y sus aspiraciones.

Lo importante no es lo que la persona dice ser, sino lo que demuestre haber hecho en su vida. Los ejemplos de sus acciones sobre el campo aboral de trabajo en equipo, trato personal y demás, las cuales son la mejor manera para demostrar sus capacidades (Benavides, 2002)

Para que este proceso sea efectivo debe cumplir al menos tres condiciones:

1. Identificación y delimitación de las características del puesto.
2. Definición de los requisitos que debe cubrir el candidato, conocimientos y habilidades.
3. La mayor objetividad posible al momento de analizar los resultados de las evaluaciones de los candidatos.

Lo primero que se debe considerar en el proceso de selección por competencias laborales es la descripción del puesto, esta debe ser precisa para que garantice el éxito, en este se incluye un análisis correcto de las competencias. El primer paso para llevar a cabo un análisis correcto es elaborar una descripción detallada de las tareas que integran el puesto. Los análisis de competencias dan como resultado un perfil de puesto satisfactorio, el cual servirá como cimiento para proceder con la selección y obtener mejores resultados en la contratación de empleados (Klinvex & O'Conrel 2002 citado en Torres & Vargas 2007).

La tarea más complicada en la selección por competencias será seguramente la búsqueda del comportamiento, debido a que ¿Cómo estaremos seguros que la información que obtenemos de un

candidato mediante la entrevista, nos permitirá predecir el desempeño que tendrá en su puesto de trabajo? ¿Cómo contrastar los datos que aparecen en su CV con su experiencia, habilidades y conocimientos reales?. De acuerdo con Alles (2001), la clave para averiguar de que manera alguien se desempeñara en un puesto, es recopilar y analizar muestras de como se ha desempeñado en situaciones semejantes en el pasado; en otras palabras, examinar ejemplos de comportamiento que ayuda al entrevistador a ampliar su comprensión de los antecedentes laborales de un candidato, su experiencia, conocimientos y analizar estas áreas para predecir como funcionara en el puesto.

Es un hecho que la entrevista por competencias aumenta la confiabilidad y la exactitud en el proceso de selección, permitiendo disminuir en gran grado la subjetividad y la inconsistencia en la toma de decisiones al contratar a un nuevo colaborador.

Generalmente una entrevista por competencias contiene cuatro tipos de preguntas:

- a) Las preguntas situacionales son las que plantean una situación de trabajo típica para determinar que hizo el candidato en circunstancias similares.
- b) Las preguntas sobre el conocimiento del puesto son las que examinan, los conocimientos relacionados con el trabajo que tiene el solicitante; estas preguntas pueden tener relación con habilidades profesionales básicas o habilidades gerenciales o científicas complejas.
- c) Las preguntas de simulación de muestras de trabajo involucran situaciones en las que un solicitante se le pide que responder preguntas relacionadas con el desempeño de una tarea.
- d) Las preguntas sobre requisitos del trabajador son las que intentan determinar la disposición del solicitante a adaptarse a los requisitos del puesto. Alles (2001).

La entrevista de competencias es una entrevista estructurada que pide a los solicitantes relatar incidentes reales de su pasado que sean relevantes para el empleo a conseguir. Suponer que comportamiento pasado es el mejor indicador del comportamiento futuro. La entrevista de competencias se ha convertido en una herramienta primordial, la razón del aumento en su uso es que los métodos antiguos han demostrado ser indicadores ambiguos en el éxito de un candidato, debido a que se tiene la premisa de que el comportamiento pasado predice el comportamiento futuro porque debido a la estructura de personalidad, se repite la conducta, excluyendo las preguntas hipotéticas y de auto evaluación hacia el candidato.

La entrevista por competencias es la situación ideal en la cual se pueden obtener ejemplos del comportamiento pasado, siendo su meta captar esa "experiencia vivida". Para ayudar al desarrollo de obtener esa experiencia pasada de una forma clara es importante considerar los siguientes aspectos:

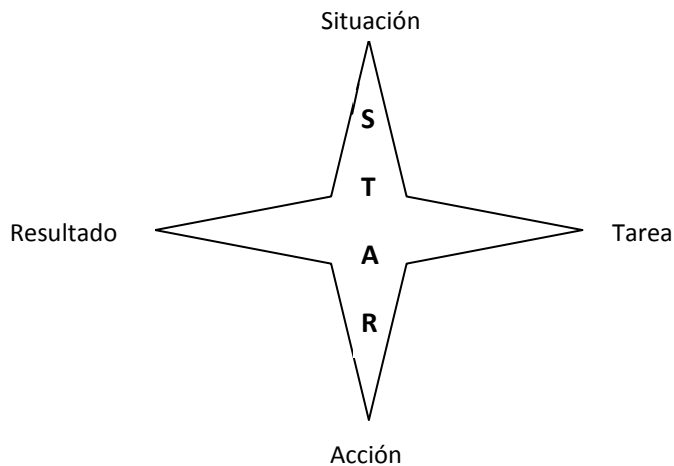
Las preguntas que se hagan deben producir información sobre comportamientos relevantes a cada competencia.

Hacer preguntas de seguimiento para destacar con precisión los cuatro elementos más importantes de las respuestas, lo que conocemos como “Entrevista **STAR**”, **S**ituación. **T**area, **A**cción y **R**esultados aplicando las siguientes recomendaciones: (Castro 2007).

- Tomar notas durante la entrevista que apoyen la decisión de contratación, dependiendo de las competencias que el puesto requiera y el candidato posea.
- Mantener un ambiente positivo con los candidatos para asegurar una experiencia relajada y positiva, lo que conocemos como iniciar un rapport y tratar de mantenerlo durante toda la entrevista
- Mantener la entrevista enfocada y dentro del tiempo programado, este tiempo puede ser muy relativo dependiendo de cada entrevistador y del candidato, puede extenderse quizás al punto de parecer una entrevista profunda, pero un tiempo promedio no rebasaría los 45 minutos.

### Elementos en una entrevista STAR

Cuando se esta recopilando ejemplos de comportamiento en una entrevista, es necesario asegurarse de obtener la historia completa respecto a las respuestas que este dando el candidato, la situación en la que actuó, lo que hizo y los resultados de estas acciones; esta idea se describe mejor con la figura 3.



**Figura 3.** Elementos en una entrevista STAR. (Torres & Vargas 2007)

1. Situación o Tarea a la que se enfrenta e candidato.
2. Las Acciones realizadas por el candidato.
3. Los Resultados o Cambios causados por estas acciones.

Lo que esta técnica busca indagar es:

Situación o Tarea= ¿Por qué?, Acción= ¿Qué hizo o como lo hizo?, Resultado= ¿Qué se obtuvo al final?

- Situación o Tarea.

La Situación o Tarea es el trasfondo o contexto en el que actúa el candidato. Explica la razón, por la cual un candidato actuó como lo hizo.

Las Situaciones o Tareas son originadas por situaciones tales como:

- 1.- Cambios en las responsabilidades del puesto o los procesos del trabajo del candidato.
- 2.- Demandas hechas por un gerente o un cliente.
- 3.- Desafíos para cumplir con un plazo para llevarse con un compañero de trabajo.

- Acciones.

Las Acciones son las que el candidato dijo o hizo para responder a una situación o tarea, ciertamente las acciones son el núcleo de la STAR porque nos muestran el comportamiento del candidato, lo que estamos buscando en la selección por competencias.

Entre las acciones pueden figura las siguientes:

- 1.- Las medidas adoptadas para llevar a cabo una asignación de trabajo.
- 2.- La manera en que alguien distribuye el trabajo para un proyecto en particular.
- 3.- Lo que una persona hizo para cumplir con una fecha límite difícil o para evitar demoras costosas.
- 4.- Que dijo una persona que provoco el enojo en un compañero de trabajo.
- 5.- Las precauciones que alguien debería haber tomado, pero no lo hizo.

- Resultados

Los resultados son los efectos de las Acciones del candidato. Nos dicen los cambios o diferencias producidas por las acciones de la persona y si las acciones fueron eficaces y apropiadas.

Es importante resaltar que dentro de toda la información que los candidatos proporcionan durante la entrevista, es altamente probable que la mayor parte de este no sea de utilidad para realizar una evaluación objetiva sobre la entrevista y el candidato ya que muchas de las respuestas que nos proporcionan tienden a ocultar y evadir el comportamiento buscado en el candidato, y esto generalmente se da porque en un proceso de selección cada candidato trata de evidenciar sólo aquellos aspectos que considera pueden darle una ventaja sobre otros candidatos distorsionando un poco la información o los logros obtenidos. Para identificar este tipo de respuestas "falsas" dentro de la técnica STAR se denominan "Falsas y Parciales"

### **STAR's Falsas**

Las entrevistas serían fáciles si todos los candidatos nos proporcionaran una STAR cada vez que se hiciera una pregunta, desafortunadamente, no lo hacen. Algunas veces contestan con STAR's falsas.

Las STAR's falsas son planteamientos con mucha información pero ninguna sustancia; son respuestas que resultan ambiguas, consignan una opinión, son teóricas o están orientadas al futuro. Son falsas porque algunas veces aparentan dar el comportamiento que se necesita para tomar decisiones precisas de contratación, pero en realidad no lo hacen. Hay tres tipos básicos de STAR's falsas:

1.- Los planteamientos ambiguos: son planteamientos generales que podrían parecer buenos pero no proporcionan datos específicos sobre lo que realmente hizo la persona. Ejemplo: SIEMPRE, MUCHO, GENERALEMENTE.

2.- Las opiniones: son las ideas, juicios o pareceres personales de un candidato; nos dicen lo que un candidato piensa u opina sobre algo, pero al igual que los planteamientos ambiguos, no proporcionan información sobre lo que realmente hizo la persona; no hay información sobre comportamiento. Ejemplo: SOY IMPORTANTE, LO HICE CON ENTUSIASMO.

3.- Los planteamientos teóricos u orientados al futuro: nos dicen lo que un candidato haría, le gustaría hacer o habría hecho, no lo que realmente ha hecho. Ejemplo: PIENSO EMPEZAR A ESTUDIAR, LA PROXIMA VEZ TOMARE LA DECISION, HARÍA...

Las STAR's falsas pueden parecer buenas cuando el candidato las esta proporcionando. Algunos candidatos son tan ambiguos que se puede interpretar cualquier cosa que se quiera basándose en sus planteamientos, si se deja que eso suceda. Si el candidato causa una impresión generalmente buena, es fácil caer en la trampa de interpretar un planteamiento ambiguo de manera positiva. (Pérez 2005).

Algunos candidatos son muy buenos para decir lo que harían en una situación, pero encuentran muy difícil proporcionar ejemplos de cuando lo hicieron. Otros dan una respuesta "correcta" porque honradamente piensan que esto es lo que uno busca. Los candidatos que hablan con STAR's falsas generalmente no están siendo deshonestos o evasivos tal es el caso que los candidatos no perciben que las respuestas que dan son

ambiguas y poco concretas a casos específicos. Es fácil contestar con STAR's falsas, algunos candidatos piensan que dar respuestas de STAR's falsas tendrá impacto en el entrevistador.

Cuando se obtienen STAR's falsas en una entrevista, es importante ahondar mas para llegar a la sustancia; los ejemplos de comportamiento. Para lograrlo hay que reconocer una STAR's falsa cuando esta se presenta.

### **STAR's Parciales**

Cuando los candidatos proporcionan información sobre STAR's parciales, a menudo lo hacen por partes: la situación y la acción pero no el resultado. Cada vez que un candidato omite descubrir parte de la STAR o la describe tan ambiguamente que no es posible entenderse por completo, se tiene que clasificar como una STAR parcial y debe hacerse seguimiento para completar la información faltante. El primer paso para completar las STAR's parciales es el mismo que para convertir las STAR's verdaderas: reconocer lo que el candidato ha proporcionado y lo que todavía hace falta. En el caso de una STAR falsa, hay que reconocer que la respuesta contiene poca información sobre comportamiento, si es que contiene alguna. En el caso de una STAR parcial, se debe reconocer las partes de la STAR que el candidato proporcione y cuales faltan todavía.

Es importante señalar lo siguiente:

- La habilidad para poder detectar una STAR verdadera, falsa o parcial, solo se logra con la practica y el buen análisis de la información que el candidato comparte con nosotros.
- Tener un formato con preguntas especificas que nos ayuden a indagar acerca de las competencias que nos interesa descubrir es ideal para realizar una entrevista por competencias de forma estructurada; dicho formato dependerá de cada organización o entrevistador.

### **¿Por qué es importante realizar una entrevista de esta forma?**

Este tipo de entrevista es fundamental para las empresas que hayan implementado un esquema global de selección por competencias. Además y muy importante, hace objetiva la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos.

Al plantearse la selección por competencias, más aún si se están seleccionando personas jóvenes, se deben definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias. Alles (2001).

La autora francesa Claude Levy Leboyer realiza el siguiente resumen de la selección por competencias:

- Analizar los perfiles en función de las competencias.



- Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación a las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.
- Eliminar parámetros inútiles. Un esquema simple no sólo facilita la tarea sino que ayuda a un mejor resultado.
- Describir los perfiles de forma confiable y realista.
- Elaborar casos situacionales y test de situaciones pertinentes.
- Planificar la movilidad de personas (rotación de puestos) teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

El proceso de selección por competencias es sin duda lo que permite tener con mayor certeza a colaboradores aptos en el desarrollo de sus puestos de trabajo, las organizaciones poco a poco han incluido este proceso en su departamento de Recursos Humanos, pero cabe destacar que nunca podremos tener el 100% de aciertos al cubrir una plantilla, siempre estará presente el factor error por cuestiones en ocasiones impredecibles incluso para el propio candidato, pero realizando día a día el ejercicio de seleccionar por competencias disminuirémos este error con el transcurso del tiempo.

## CAPITULO 2

# “DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD GERENCIAL”

**“Los gerentes excepcionales...  
... seleccionan con base en el talento.  
... establecen expectativas definiendo  
los resultados esperados.  
...motivan concentrándose en las fortalezas.  
... desarrollan hacia una concordancia perfecta”**

**Lester C. Thurow  
Premio Nobel de Economía.**

## DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD GERENCIAL

### 2.1 BASE TEORICA

**William James Reddin** nacionalizado canadiense, nació en Inglaterra en 1930 donde realizó sus estudios básicos. Curso el bachillerato y los estudios superiores en Estados Unidos y se graduó como Psicólogo. Por medio de becas cursó varios posgrados en la Universidad de Harvard, en el Instituto Tecnológico de Massachusetts y en el Instituto Sloan, en los campos de Administración de Empresas, Economía y Sociología. La parte más fructífera de su juventud la dedico a la enseñanza y a la investigación en la universidad New Brunswick de Canadá, desde donde impulso su propia teoría y la puso a prueba en diferentes organizaciones de ese país.

Desde sus inicios en el campo de la psicología mostró una particular inclinación hacia la innovación siempre por el deseo de acercar las ciencias sociales al alcance y aplicación del hombre laboral.

Merecedor de la distinción como uno de los científicos sociales más destacados de la década de los 70, Reddin se ha levantado como uno de los teóricos más polémicos del comportamiento gerencial. Para la mayoría de los críticos, se trata de un autor ecléctico y para él mismo, se trata de un científico que busca explicar a través de un marco de referencia conceptual, con un enfoque holístico, lo que cada una de las teorías precedentes ha sido incapaz de explicar.

A Reddin se debe la identificación de ocho tipos de comportamiento gerencial, conceptualizados a partir de la noción de que cualquier tipo de comportamiento no es ni bueno ni malo en sí mismo, sino que depende del momento y de las circunstancias en las que éste se dé. Por tanto, ha propuesto que se estudie al comportamiento no como una serie aislada de atributos que una persona reúne, sino como la resultante de estos atributos puestos en la escena de las situaciones vividas. Conforme con este enfoque, la agresividad no es necesariamente mala, sino que depende del momento, de la misma forma que la complacencia. Hery Serzo (1986).

### 2.2 LA TEORÍA 3D

La teoría 3D fue desarrollada por Reddin para explicar el origen y las manifestaciones de la Efectividad Gerencial y Organizacional; esta teoría explica la forma en que un gerente y una organización logran **efectividad**. W.J. Reddin, (1980 citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

La efectividad es “el grado *el que un gerente (u organización) logra los resultados de su puesto*”. La efectividad gerencial se define en términos de producto y no de insumo, es lo que el gerente *logra*, no lo que *hace*.

Los gerentes que desean ser más efectivos se preocuparán por las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Es un estilo más efectivo que otro?
- ¿Puede un estilo ser más efectivo en ciertas situaciones?
- ¿Existe un estilo perfecto, o la clave es la flexibilidad de estilo?

En años recientes se ha conducido gran cantidad de investigación sobre **efectividad**, entre otros por los siguientes psicólogos: L. Coch y J.R.P. French Jr. et al; R.C. Anderson; S.S. Sales; E.A. Fleishman y D.R. Peters; así como A.K. Korman. La conclusión que emerge con firmeza de sus investigaciones es que ningún estilo es, por sí mismo, más efectivo que otro de manera natural. La **efectividad** depende de la adecuación del estilo a la situación en la que se utiliza. W.J. Reddin, (1980 citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

En 1948, L. Coch y J.R.P. French, Jr., (1948 citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010), publicaron un experimento bien diseñado y bien ejecutado sobre el uso del estilo gerencial participativo. El experimento se condujo en una fábrica de pijamas en el sur de los Estados Unidos; en el mismo participaron obreras de cuatro líneas cuya producción fue medida antes y después de haber introducido el cambio. A una de las líneas de producción se le permitió participar plenamente en todo lo concerniente al cambio propuesto; otras dos líneas participaron a través de un grupo representativo de obreras, y hubo otra línea que no tuvo ninguna participación en el mencionado cambio. Los resultados fueron sorprendentes: la productividad creció rápidamente en las tres líneas que participaron y la producción se estabilizó en 70 unidades por hora. En la única línea que no se incluyó, la producción disminuyó rápidamente y se estabilizó en algo así como 50 unidades por hora. En este experimento se registró hasta un 50% de incremento de producción y esto aparentemente se debió al uso de un alto grado de participación. Como lo indica el estudio, la participación genuina puede dar resultados. Otros estudios muestran que la participación incrementó la producción, disminuyó el ausentismo, condujo a una preocupación mayor con respecto a los costos, disminuyó la rotación de personal, produjo más soluciones creativas en situaciones de resolución de problemas e incrementó la exactitud de las mediciones de desempeño. Se podría pensar que todo esto indica con claridad que realmente existen razones para el uso del estilo participativo en la industria; sin embargo, existe una secuela al estudio de Coch y French. Coch, L.

En 1960, French (1960 citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010), y dos asociados publicaron un experimento diseñado para: "repetir el experimento de Coch y French publicado en 1948 y para ...descubrir si los resultados generales... conducidos en los Estados Unidos se mantendrían en una cultura diferente (Noruega)". Un hallazgo clave fue que "no había diferencia entre los grupos noruegos en términos de producción". De modo que mientras en el primer experimento el estilo participativo condujo a una mayor productividad, no tuvo efecto en el segundo. Estos resultados pudieron ser explicados en gran parte por el grado en el cual los obreros noruegos aceptaron la participación. El efecto de la participación o de cualquier otro estilo depende, probablemente en un alto grado, de las expectativas de los obreros con respecto a cómo debiesen ser tratados, así como ellos qué cambios estarían dispuestos a hacer de buen agrado, tanto en comportamiento como en la producción, por el hecho de que se les trate en forma diferente. Algunos

aceptarían con buen agrado la participación, pero otros no. Tales diferencias pueden encontrarse incluso en dos fábricas contiguas, en dos departamentos de la misma empresa, o aun en dos subordinados inmediatos. Vromm encontró que aquellos individuos que tenían una gran necesidad de independencia, estaban más motivados y más satisfechos con supervisión participativa que aquellos que tenían poca necesidad de independencia. También encontró que los individuos con un alto grado de autoritarismo tendían a estar menos satisfechos y menos motivados bajo participación. Un hallazgo similar fue registrado por Tannenbaum, quien encontró que los subordinados dependientes reaccionaban negativamente a un incremento de la participación. Parecería que los gerentes que verdaderamente valoran al individuo reconocerán las diferencias individuales y, por lo tanto, no usarán un enfoque participativo en quienes no lo desean.

Una revisión importante hecha por R.C. Anderson arrojó luz sobre una barrera fundamental en los estudios de liderazgo. Él analizó 49 estudios en los que se comparó experimentalmente el liderazgo autoritario con el democrático. Escribe que su objetivo era revisar “estudios experimentales en los cuales se comparó liderazgo autoritario y democrático, plantearse interrogantes con respecto a esta investigación... ¿existe suficiente evidencia que uno de estos dos estilos de liderazgo es más efectivo?”. Como conclusión escribe: “la evidencia disponible no puede demostrar que exista una vinculación consistente entre un estilo de liderazgo dado, sea autoritario o democrático, con una más alta productividad”. Demuestra que los enfoques antiguos de disyuntiva entre opuestos, sugeridos por términos como:

AUTÓCRATA CONTRA DEMÓCRATA  
DIRECTIVO CONTRA NO DIRECTIVO  
SUPERVISOR CONTRA PARTICIPATIVO  
CENTRADO EN EL JEFE CONTRA CENTRADO EN EL EMPLEADO

No son maneras útiles de describir comportamiento de liderazgo y que, en cualquier caso, un tipo de comportamiento no es generalmente más efectivo que otro. R.C. Anderson (1959 citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

Sales (1966 citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010), publicó su revisión independiente de las principales investigaciones de la literatura autocrática/democrática. Concluyó que “la hipótesis de que la supervisión democrática evocara un mayor esfuerzo de los empleados, que lo que evocara la autocrática, no puede ser apoyada ni rechazada con certeza”.

El hecho de que una marcada orientación hacia las relaciones no es siempre la clave, es apoyada más aún por Dunteman y Bass quienes hallaron que los supervisores que ellos denominaron orientados hacia la tarea se les califica como más efectivos que aquellos que están orientados a la interacción, lo que es similar a nuestra Orientación a las Relaciones, Patchen informó que la supervisión cercana y la presión por el logro de eficiencia tienden a incrementar el desempeño de un grupo cuando el supervisor tiene poder, como lo

evidencia, siendo él la fuente del premio y “peleando por ellos”. Patchen cree que la supervisión cercana puede ser vista por los subordinados como prueba de un interés en su bienestar. Sin embargo, muchos estudios formales muestran que la orientación a la tarea (OT) casi siempre parece necesitar algo del fermento de la orientación a las relaciones (OR). Cuando esto no ocurre, el gerente de alta OT es visto como poco más que un mandón. Existe prácticamente consistencia en todos los estudios hacia mostrar que el superior amenazante y castigador generará, ya sea baja productividad, ya sea insatisfacción, o ambas.

E.A. Fleishman y D.R. Peters (1962 citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010), estudiaron a 39 gerentes, desde capataces hasta gerentes de fábrica en la producción continua de jabón y detergentes. La evaluación de la efectividad gerencial estaba basada en la evaluación hecha por sus propios superiores. Su estilo gerencial fue medido con una prueba sofisticada. Las principales conclusiones del estudio fueron que “no existe relación entre las actitudes de liderazgo y la efectividad medida... ninguna combinación particular de actitudes de estructura y consideración fue pronóstico del grado de efectividad”.

El principal estudio para nuestros propósitos es el de A.K. Korman, quien publicó, (1966 citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010), la revisión más completa hecha a esa fecha, sobre 25 estudios clave de liderazgo conducidos por psicólogos experimentados. No lo hizo en forma casual: “Fueron examinadas todas las revistas que se podía esperar que informaran sobre investigación de esta naturaleza... y se mantuvo correspondencia privada con todos los psicólogos que están prominentemente asociados con esta investigación... para descubrir estudios no publicados...”

Buscó aquellos estudios que investigaron sobre las relaciones entre el uso que un gerente daba a “iniciar estructura” y “consideración”; y su efectividad (iniciar estructura y consideración son similares a OT y OR). Los numerosos psicólogos participantes en los estudios elegidos usaron una variedad de indicadores de efectividad tales como lo son la productividad, el salario y el desempeño bajo presión.

Concluyó que “en el presente no podemos ni siquiera decir si es que (estructura y consideración) tienen algún significado de predicción... no hay prácticamente evidencia aún sobre la eficiencia predictiva de “consideración” y de “iniciar estructura”. Esto significa simplemente que Korman no pudo hallar ninguna evidencia que sugiriera que un estilo fuese generalmente mejor que otro. Naturalmente, algunos estudios individuales indicaron relación, pero cuando se les tomó a todos en conjunto se encontró tanta evidencia para un punto de vista como para el otro. Parece ser entonces que, dado que las situaciones varían, lo mismo debe ocurrir con el estilo gerencial. Numerosos hallazgos y sentido común apoyan esta posición. A.K. Korman (1966 citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

El núcleo de la teoría 3D son dos elementos básicos del comportamiento gerencial que son:

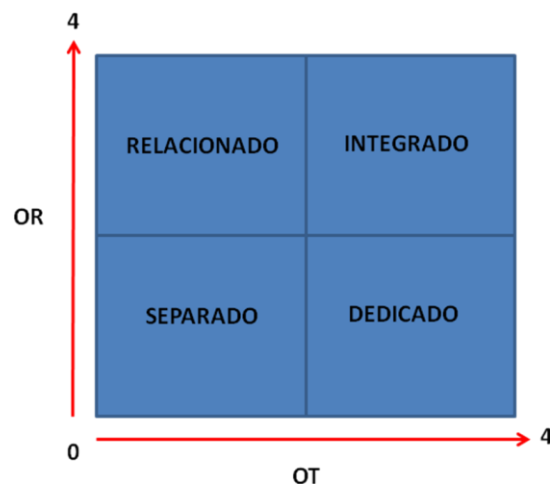
- La tarea a efectuar, Orientación a la Tarea OT
- Las relaciones con otras personas, Orientación a las Relaciones OR

Orientación a la Tarea (OT): Es el grado en el que un gerente dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados; se caracteriza por iniciar, organizar, planear, controlar y dirigir.

Orientación a las Relaciones (OR): Es el grado en el que un gerente tiene relaciones personales en su tarea; se caracteriza por escuchar, confiar, preocuparse por los sentimientos de otros y estimular.

En otras palabras la orientación hacia las relaciones es definida como la capacidad de una persona para comprender las motivaciones de los demás, así como para desarrollar confianza mutua. La orientación hacia la tarea es definida como la capacidad de una persona para organizar, planificar y dirigir el esfuerzo de los demás, caracterizado por su inclinación hacia la evaluación del desempeño.

La combinación del uso de estas dos orientaciones genera los cuatro estilos básicos de comportamiento o cuatro formas distintas de influencia como se muestra en la figura 4:



**Figura 4.** Estilos básicos de comportamiento. Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

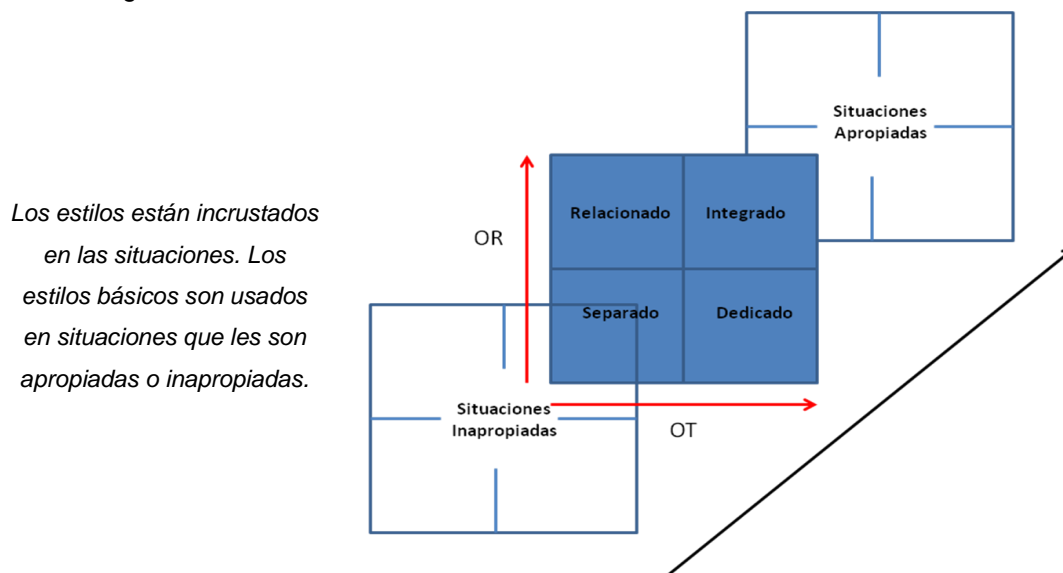
En este diagrama, OT está representado por el eje horizontal en una escala de 0 a 4, mientras que OR está representada en el eje vertical en la misma escala. Un valor de 0 en ambos ejes, indicaría muy poca OR y OT; un valor de 4 indicaría el grado máximo. Por tanto, las puntuaciones inferiores a 2 están por debajo del promedio para los gerentes como conjunto y las puntuaciones superiores a 2 están por encima de ese promedio. W. J. Reddin, (1980 citado en en Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

### **No Existe Un Estilo Ideal**

Toda esta investigación sugiere fuertemente que la noción de existencia de un estilo ideal único no es sensata y, por lo tanto, no es útil. No existe evidencia consistente que un estilo sea generalmente más efectivo que otro. Sugerir que lo es, sería incurrir en lo que los científicos sociales denominan error normativo, es decir, sugerir que una cosa es mejor que otra con base tan solo en lo que uno prefiere creer en vez de lo que la evidencia sugiere. Los gerentes deben despedirse de quien adquiere el conocimiento de una sola teoría de comportamiento en un seminario, y pasa los años siguientes cantando “seamos todos como yo

soy” y que no cambia a nadie en el proceso. Los investigadores, sobre cuya teoría pudo estar basado el diseño de ese seminario, ciertamente confiaban que él no se hiciese tan rígido. La dirección es demasiado compleja para ser encapsulada en una sola creencia. A lo largo de los siglos una ideología rígida siempre fue atractiva y excitante a corto plazo, pero a largo plazo genera guerras. W.J. Reddin, (1980 citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

El entrenamiento gerencial debe orientarse hacia la flexibilidad de estilos en vez de a la rigidez, ni siquiera hacia un estilo ideal, pero rígido. Por supuesto que es cierto que los estilos ideales tienen algo de mágico y proveen una bandera conveniente para aunar a los fieles; sin embargo, esto parece ser, a pesar de todo, un terreno muy flojo para basar programas de cambio organizativo y de efectividad gerencial. Algunos gerentes han aprendido que, para ser efectivos, deben crear a veces una atmósfera que inducirá auto motivación entre sus subordinados, mientras que otras deben actuar de tal modo que parezcan duros o blandos. En otros momentos deben saber desaparecer por un tiempo y aparentar no hacer nada. Parecería ser más correcto decir entonces que cualquier estilo básico puede usarse más o menos efectivamente, dependiendo de la situación en que se aplique. Los estilos se interpretan mejor en relación con situaciones específicas. Cualquier estilo tiene una situación que le es más apropiada y muchas situaciones inapropiadas. El hecho de que los estilos se perciben mejor como enraizados en situaciones, se puede representar en la manera indicada en la figura 5:



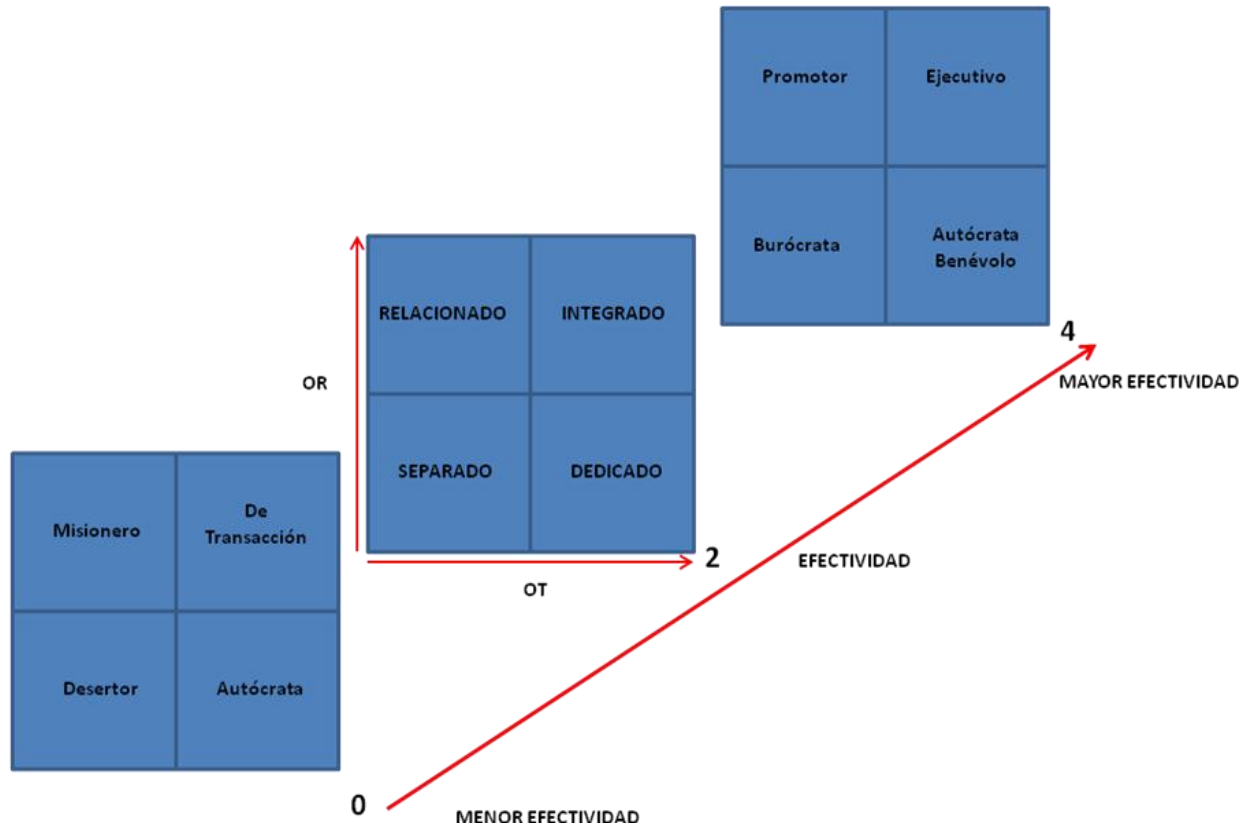
**Figura 5.** Estilos con situaciones apropiadas e inapropiadas. Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

Ninguno de estos estilos básicos es más efectivo que otro; cualquiera de ellos puede ser efectivo en ciertas situaciones, pero no en otras. La efectividad se deriva de responder de acuerdo con los requerimientos de la situación; es decir que para ser efectivo es necesario orientarse a la realidad más que a modelos de “deber ser”. De esta forma, cada uno de los estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro con mayor efectividad, dando lugar de esta forma a los ocho estilos gerenciales, dependiendo de que se usen los estilos básicos apropiada o inapropiadamente. (Tabla 2 y figura 5)



**Tabla 2.** 8 estilos gerenciales. Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

| ESTILO BASICO       | ESTILO GERENCIAL MENOS EFECTIVO | ESTILO GERENCIAL MÁS EFECTIVO |
|---------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Integrado + OT +OR  | De Transacción                  | Ejecutivo                     |
| Dedicado +OT -OR    | Autócrata                       | Autócrata Benévolo            |
| Relacionado –OT +OR | Misionero                       | Promotor                      |
| Separado –OT -OR    | Desertor                        | Burócrata                     |



**Figura 5.** 8 estilos gerenciales Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

### Ocho Estilos Gerenciales

Por lo visto anteriormente, cualquier estilo básico puede ser más o menos efectivo dependiendo de la situación particular en la que se usa. Cada estilo básico tiene su contraparte más o menos efectiva, como se indica en la figura anterior. (Figura 5)

El plano frontal es el de menor efectividad, el de en medio es el plano de estilos básicos y el plano posterior es el que corresponde a mayor efectividad. Los ocho estilos que reflejan el nivel de efectividad se llaman estilos gerenciales, para distinguirlos de los cuatro estilos básicos. Las dos dimensiones básicas son siempre OT y OR. La tercera dimensión es la efectividad gerencial (E) o sea el grado en que un gerente logra los requisitos de producto (resultados) de su posición.

La distinción vital entre los estilos más o menos efectivos no reside en el comportamiento gerencial expresado en términos de OT y OR. Cualquier cantidad de OT y OR no garantiza efectividad; ésta resulta de la adecuación de un estilo dado a la situación en la que se usa. Por lo tanto, cuando se usa un estilo básico DEDICADO en una situación en que no es el apropiado se le percibe como “AUTÓCRATA”, mientras que cuando se le usa apropiadamente se le percibe como “AUTÓCRATA BENÉVOLO”.

El estilo básico SEPERADO, que surge cuando una persona se comporta con una limitada orientación hacia las relaciones y hacia la tarea, imparte características de seriedad, formalidad, cautela. Otorga mayor importancia a la mecánica de las cosas y con ello se favorece la racionalidad y la lógica. Quien se comporta con este estilo puede desempeñar funciones de control o bien ocupar cargos en los que lo importante sea mantener las estructuras organizativas. El estilo SEPARADO en sí mismo no es bueno o malo, sino que depende de lo apropiado que resulte para la situación que se enfrenta. Si resulta inapropiado, se desprende un comportamiento de menos efectividad, caracterizado por su bajo nivel de involucración, poca actividad, inclinación al abandono, el cual ha sido denominado estilo gerencial DESERTOR. Si por el contrario, el comportamiento resulta congruente, se desdobra un comportamiento de mayor efectividad llamado BURÓCRATA. Tal estilo se caracteriza por su confiabilidad dada la estabilidad de justicia y equidad. El nombre BURÓCRATA fue inspirado en la definición dada por Max Weber, que establece la correcta adecuación de las funciones de la persona con la estructura del puesto, produciéndose una sincronización perfecta. Hery Serzo (1986).

El comportamiento caracterizado por una alta orientación a las relaciones y limitada orientación a la tarea, es definido como el estilo básico RELACIONADO. Este comportamiento muestra facetas de una elevada sensibilidad hacia las motivaciones del ser humano y por tanto, los gerentes que actúan con este estilo lo hacen guiados por la premisa de que para obtener resultados de otros es necesario manifestarles confianza. Siendo pues la confianza el elemento central del mecanismo de influencia del estilo básico RELACIONADO, los subordinados gozan de gran libertad para poner en práctica sus conocimientos y experiencia, con lo que deviene una oportunidad constante de crecimiento. Cuando un enfoque RELACIONADO aparece en un momento en el que no procede la confianza, se caerá en una actitud equivocada y por ende menos efectiva, a lo que se denomina estilo MISIONERO. Es decir, se confía a otros algunos asuntos que no se deben confiar, o bien se encargan éstos a quienes no tienen la capacidad necesaria, persistiendo la confianza del superior de que todo será resuelto, pero esto nunca llega, insistiendo en dar la oportunidad y esperar. En el caso opuesto, cuando se delegan las cosas apropiadas a las personas indicadas, en el momento oportuno y se manifiesta la confianza y seguridad de que todo saldrá bien, entonces este comportamiento apropiado a la situación se denomina PROMOTOR. Bajo este estilo florece el talento de los subordinados. Hery Serzo (1986).

Existe un estilo definido por una limitada orientación hacia las relaciones y una amplia orientación hacia la tarea, llamado estilo DEDICADO y recibe este nombre para dar la idea de que quien actúa así, está “dedicado” a la tarea, y se caracteriza por su inclinación natural hacia la planificación y organización de las

tareas de los subordinados, así como por la actitud de dar órdenes continuamente, supervisar de cerca y evaluar la ejecución. Su sentido de inmediatez es notable. Hery Serzo (1986).

Cuando se actúa de esta forma, no siendo necesario ni oportuno, quienes reciben esta influencia resienten una conducta agresiva, exigente, crítica, incómoda y a este comportamiento se le llama estilo AUTOCRATA. Quien actúa quisiera que todo se termine inmediatamente y no tiene la más mínima consideración hacia los sentimientos ni hacia las limitaciones de los demás. Simplemente exige y demanda cumplimiento, llegando a forzar las cosas y teniendo que desarrollar un esfuerzo brutal para movilizar la iniciativa de los demás. Cuando en cambio, la situación lo amerita y se urge la terminación de los planes y se dan las directrices indicadas a los subordinados apropiados en las tareas adecuadas, este comportamiento que es el dedicado aplicado con oportunidad, se denomina AUTÓCRATA BENEVOLO. Hery Serzo (1986).

Finalmente el estilo que reúne una alta orientación en ambos vectores de relación y tarea es llamado INTEGRADO. Recibe este nombre para crear la noción de la integración de las necesidades del individuo con las necesidades de la organización. Tal comportamiento lleva a la previsión de las metas futuras y los recursos necesarios, y basa su principio de influencia en la involucración de la gente con los planes, por medio de la participación. Así, cuando se hace participar a quien no resulta apto, en una tarea que no demanda participación y en un momento en el que la motivación no favorece al resultado, surge un comportamiento llamado estilo DE TRANSACCIÓN. Con este comportamiento el gerente típicamente está haciendo una transacción, admitiendo una participación en un asunto que es de la incumbencia de otros, bajo la ilusión de motivar a los subordinados tomándolos en cuenta en la toma de decisiones. Pero esto no conduce al fin deseado, no se concretan las cosas y se posterga su terminación en aras de la participación. En el caso opuesto, cuando hacen participar a otros ayuda a conseguir el resultado y como consecuencia de esto aumenta el grado de compromiso de la gente hacia la tarea, entonces este comportamiento, congruente con la situación, se llama estilo EJECUTIVO. Hery Serzo (1986).

Los ocho rótulos de estilos gerenciales se han elegido deliberadamente con fuertes connotaciones, ya que cada uno sugiere que el estilo es bueno o malo. Esto facilita mucho el uso del modelo durante el entrenamiento; sin embargo, para enseñanza universitaria, investigación y otras situaciones, se usan valencias de estilos en lugar de nombres, y entonces el PROMOTOR se transforma en RELACIONADO (+), MISIONERO se convierte en RELACIONADO (-), AUTÓCRATA se transforma en DEDICADO (-), y así sucesivamente.

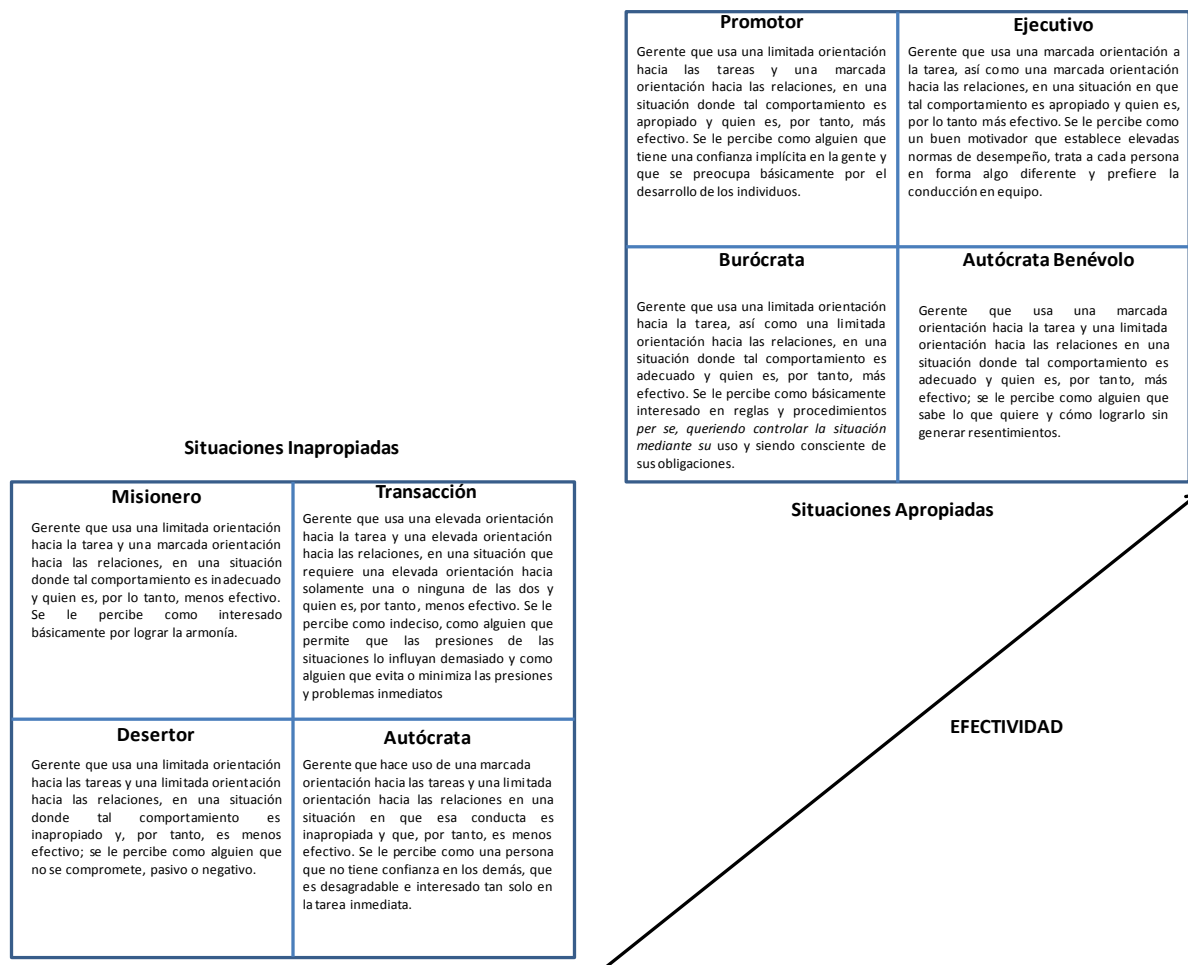


Figura 6. Descripción de estilos. Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

### Estilos Gerenciales Tridimensionales

La efectividad no se puede explicar por diferencias de estilo ya que ésta se deriva de responder apropiadamente a los requerimientos de la situación, es así que la tercera dimensión es la EFECTIVIDAD. Una de las contribuciones de la Teoría 3D es dar a este término una definición clara. La efectividad gerencial se mide por el grado en que un gerente logra los resultados de su puesto. W.J. Reddin, (1980, citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

Los estilos en sí representan un rango bastante amplio de comportamiento; cualquiera de los ocho estilos gerenciales puede representar más o menos OT, OR o E (Efectividad). La figura 7 muestra el estilo de TRANSACCIÓN tal como es en realidad. No es un punto sino que es un rango de comportamiento.

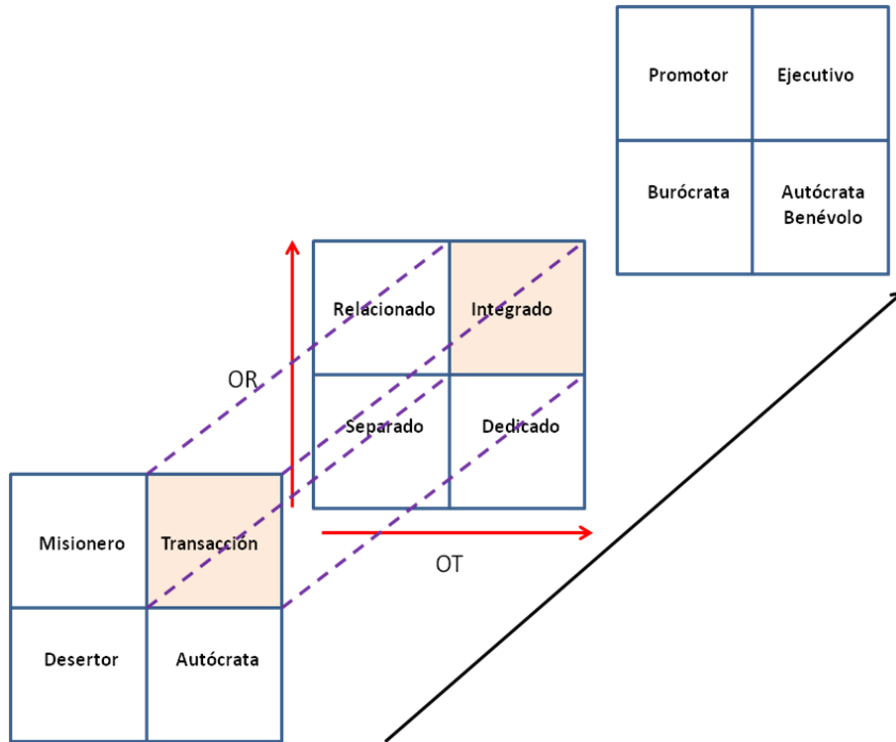


Figura 7. Estilos Gerenciales Tridimensionales. Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

### Cómo Funciona La Tercera Dimensión

Un gerente puede desplazarse a lo largo de la tercera dimensión, que es la **efectividad**, adecuando su estilo básico a las necesidades de la situación. Es muy posible y lógico que el razonamiento titulado “DESERTOR” en una situación sea denominado “BURÓCRATA” en otra. El estilo gerencial con sus connotaciones de efectividad no puede definirse simplemente con referencia al comportamiento; se debe definir siempre con referencia a las demandas de la situación. Cuando se hace una evaluación de estilo gerencial, dos cosas se deben tomar en cuenta: una es el comportamiento que se usa realmente expresado en términos de OT y OR y la otra son las demandas de la situación en que se le usa.

Cuando el comportamiento particular no se adapta a las demandas de la situación, debería usarse uno de los rótulos de estilos menos efectivos para describir tal situación. Cuando el comportamiento es apropiado para la situación, debería usarse uno de los rótulos de estilos más efectivos. La evaluación de estilo gerencial incluye, por tanto, lo que con frecuencia es una evaluación inconsciente de las necesidades de la situación, a la vez que la evaluación consciente sobre el comportamiento. Esta evaluación múltiple se percibe muy bien en expresiones como: “yo soy firme, usted es obstinado”, “él es un cabeza dura”. Las piruetas semánticas del columnista Sidney J. Harris, que aparecen en muchos diarios norteamericanos, van al fondo de la cuestión. Cada vez muestra que no juzgamos solamente el comportamiento sino su impacto sobre nuestros

sentimientos personales al respecto. Lo que algunos ven como elasticidad, otros lo ven como rigidez; todos pueden observar el mismo comportamiento y, sin embargo, evaluarlo en forma muy diferente. La mejor manera de explicar estas diferencias reside en la forma de percibir lo que demanda la situación. Si pensamos que un comportamiento dado es apropiado para la situación le daremos un título positivo, y viceversa. Cualquiera de los rótulos de una de las líneas arriba mencionadas, puede describir comportamiento idéntico. Los de la columna izquierda se usan típicamente cuando se considera que el comportamiento es apropiado y los de la derecha cuando se considera que es inapropiado. Esto refuerza lo que ocurre realmente cuando se hace una evaluación de la efectividad: el comportamiento y la situación se consideran en conjunto.

### **Utilidad De Los Rótulos De Estilo**

Se ha encontrado que ocho rótulos de estilo gerencial son útiles para describir el comportamiento gerencial. Algunos conceptos adicionales, como son el de estilo dominante, el de estilo de sostén y el de estilo sobrerrechazado, permiten realizar una descripción más completa. Cualquiera de estos tres conceptos puede referirse tanto a un estilo básico como a un estilo gerencial; por lo tanto, cuando se evalúa a un gerente con ellos, tan solo debe usarse uno de los rótulos, sea básico o gerencial, para cada estilo. W.J. Reddin, (1980, citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

### **Estilo Dominante**

El estilo dominante de un gerente es el estilo gerencial o el estilo básico que usa más frecuentemente. El estilo dominante puede ser cualquiera de los ocho estilos gerenciales o de los cuatro estilos básicos. Es fácil detectar cuál es el estilo dominante en algunos gerentes ya que lo usan con gran frecuencia. En otros casos puede ser sólo dominante en pequeño grado y, por lo tanto, es difícil identificarlo sin una observación prolija y un análisis cuidadoso durante un largo tiempo. Los estilos dominantes están más claramente manifestados cuando un gerente tiene muy alta o muy baja la OT y la OR. Algunas situaciones gerenciales requieren un gerente que use dos estilos dominantes en diferentes partes de su tarea. Puede por ejemplo, tratar con vendedores y con clientes o científicos y empleados de oficina. W.J. Reddin, (1980, citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

### **Estilo De Sostén**

Un estilo gerencial de sostén es el que se usa con la mayor frecuencia después del dominante. Cualquier estilo puede ser de sostén para cualquier estilo dominante, aunque algunas combinaciones de dominante-sostén parecen darse con mayor frecuencia que otras. W.J. Reddin, (1980, citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

## Estilos Sobre rechazados

Un estilo sobre rechazado es el estilo básico o el estilo gerencial que se usa con mucho menor frecuencia que lo que lo utiliza el promedio de los gerentes. El sobre rechazo es deseable en situaciones donde el estilo sobre rechazado es menos efectivo; sin embargo, algunos gerentes sobre rechazan estilos como PROMOTOR o AUTÓCRATA BENÉVOLO. La carencia de deseo o la incapacidad de usar cualquiera de ellos, cuando la situación lo requiera, conduce a una pérdida de efectividad. W.J. Reddin, (1980, citado en Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

## Punto De Estilo Gerencial

Tal como ocurre con las escalas de OT y OR, la escala de evaluación es de 0 a 4, donde cero implica carencia de efectividad y 4 es la máxima. El estilo Básico está dado por las puntuaciones obtenidas de OT y OR.

El estilo Básico Orientado, está dado por el cuadrante dentro del Estilo Básico en el que cae la puntuación.

Ejemplo: Una puntuación de 2.5 en OT y de 1.5 en OR nos da un estilo Básico Orientado DEDICADO RELACIONADO. (D/R). (Figura 8)

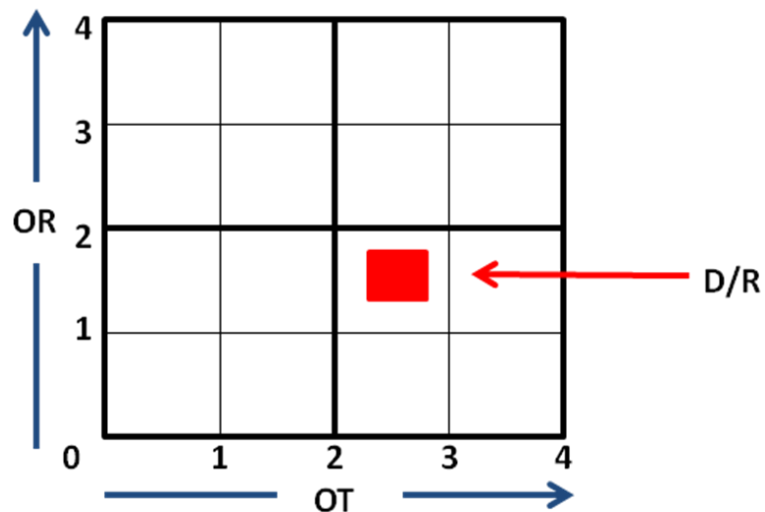


Figura 8. Estilo básico orientado. Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

## 2.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### Los Cuatro Estilos Básicos

Hay dos factores que determinan todos los comportamientos gerenciales:

- Lograr la terminación de una TAREA (trabajo)
- RELACIONES con otras personas

Cualquier comportamiento mostrado por un gerente contiene, en cierto grado, uno o los dos factores anteriores. Al comportamiento enfocado a lograr hacer una tarea lo llamamos ORIENTACIÓN A LA TAREA (OT) y al comportamiento referido a las relaciones con otras personas lo llamamos ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES (OR). (Consultores en Efectividad Gerencial 2010)

Los gerentes algunas veces enfatizan la OT y otras la OR. Un gerente puede tener alta o baja orientación a las tareas, o bien alta o baja orientación a las relaciones. El grado en el que un gerente está orientado a la tarea no tiene ningún efecto en cuanto al grado en el cual está orientado a las relaciones, o viceversa. En otras palabras, los dos factores son independientes uno del otro y pueden representarse como se muestra en la figura 9:

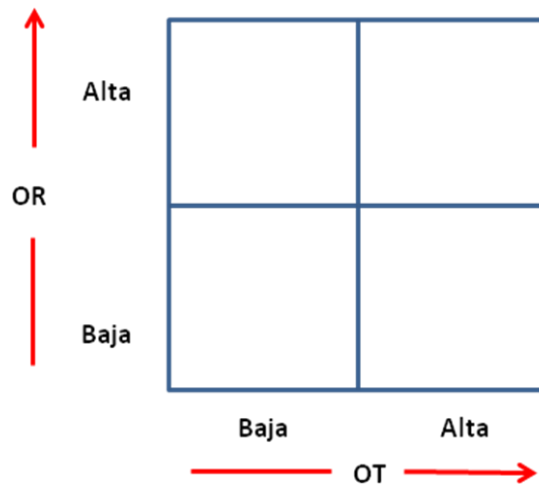
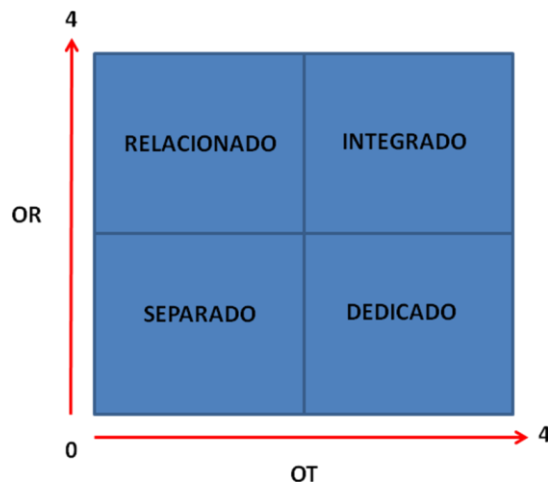


Figura 9. OR y OT. Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

Si las escalas de TAREA y RELACIONES se dividen en dos, se logran las cuatro combinaciones de OT y OR que se muestran a continuación. (Figura 4)





**Figura 4.** Estilos básicos de comportamiento. Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

Esto es, un alto o bajo grado de orientación a la tarea puede combinarse con un alto o bajo grado de orientación a las relaciones, y viceversa. Las cuatro combinaciones resultantes muestran cuatro tipos o estilos BÁSICOS de comportamiento. A los cuatro tipos BÁSICOS de comportamiento se les llama de la siguiente manera:

- A una combinación de baja OT y baja OR se le llama SEPARADO (este estilo está “separado” de ambas, de la OT y de la OR).
- A una combinación de baja OT y alta OR se le llama RELACIONADO (porque el gerente se “relaciona” con sus subordinados).
- A una combinación de alta OT y baja OR se le llama DEDICADO (al gerente se le ve como “dedicado” a hacer la tarea).
- A una combinación de alta OT y alta OR se le llama INTEGRADO (el gerente integra la OT con la OR).

Por lo tanto, los nombres SEPARADO, RELACIONADO, DEDICADO e INTEGRADO identifican a los cuatro estilos BÁSICOS de comportamiento gerencial. El trabajo de un gerente se caracteriza por el manejo de un número de diferentes y a menudo complejas situaciones. Cada situación gerencial es diferente y, por tanto, presenta diferentes demandas sobre el gerente. No se ha encontrado una fórmula para resolver cada situación que se presenta; sin embargo, la habilidad gerencial más útil es el ser capaz de diagnosticar situaciones. (Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

Hay cuatro estilos gerenciales BÁSICOS que pueden aplicarse en cualquier situación. Para manejar con efectividad situaciones *diferentes*, se pueden necesitar estilos gerenciales *diferentes*. Algunas veces una situación demanda un estilo y otras veces otro; por lo tanto, si queremos diagnosticar una situación es importante determinar cuál es el estilo básico que se necesita.

Al hablar de una situación podemos hablar de las DEMANDAS DE ESTILO BÁSICO que ésta ejerce sobre el gerente; por ejemplo, una situación puede demandar que el gerente use un estilo DEDICADO, con objeto de ser más efectivo; en ese caso diríamos que la situación está ejerciendo demandas DEDICADAS sobre el gerente. En suma, hay cuatro tipos de situaciones: SEPARADA, RELACIONADA, DEDICADA o INTEGRADA, cada una de las cuales demandará un comportamiento diferente del gerente.

Hasta este momento se ha usado la frase “*con objeto de ser más efectivo*” al hablar acerca de la necesidad de un gerente de usar el estilo gerencial básico adecuado a cualquier situación dada; simplemente estamos indicando que probablemente hay un método apropiado y uno inapropiado para manejar cada situación. La efectividad se logra cuando se usa el estilo gerencial básico apropiado; dicho en otras palabras, la efectividad se logra cuando coinciden el ESTILO BÁSICO DEL GERENTE y el ESTILO BÁSICO DE LAS DEMANDAS de la situación.

### **Tecnología**

¿Cuáles son los elementos que estructuran una situación? Para aprender a diagnosticar situaciones, debemos conocer las partes que las integran. Ciertamente un elemento que es a menudo importante al determinar qué estilo debería usar un gerente en una situación, es la TECNOLOGÍA o la forma en que se hace el trabajo. (Consultores en Efectividad Gerencial 2010).

Por ejemplo, nosotros esperaríamos que las demandas hechas a un gerente de una línea de producción fueran completamente diferentes de aquellas que enfrenta el gerente del departamento de arte creativo de una agencia de publicidad. Como cualquier otro elemento que constituye una situación, la tecnología impone demandas de estilo básico sobre el gerente. Esto es, dependiendo del tipo de tecnología, un gerente necesita usar uno o más de los cuatro estilos básicos, si quiere ser más efectivo en el manejo de la tecnología. También podemos hablar de las demandas que una tecnología impone sobre el gerente, en términos del grado de OT y OR que necesita usar, o el estilo BÁSICO que debe usar.

Por ejemplo, la tecnología de una oficina de la sucursal de un banco es tal, que se controla por medio de un elaborado manual de procedimientos enviado por la oficina matriz. Todas las operaciones están descritas en detalle y los trabajos de la sucursal son básicamente independientes de cualquier otra; todas se refieren al libro mayor o a la computadora. La seguridad, la honestidad y el juicio son muy importantes.

El estilo que se exige al gerente de la sucursal contiene un bajo grado de orientación a la tarea (a él le concierne lograr que la tarea se haga, ya que está seguro de que se hace como lo prescribe el manual) y está, por lo tanto, entre SEPARADO y RELACIONADO, dependiendo de si lleva el sistema de control o si confía en el sistema existente y ve su trabajo como la supervisión que debe tener sobre sus empleados para ayudarlos a manejar su labor.

Si hablamos acerca de tecnología en términos de las demandas de estilo básico que impone sobre los gerentes, estamos diciendo en efecto, que hay cuatro diferentes tipos de tecnología (cada una de las cuales exige que un gerente individualmente use uno de los cuatro estilos básicos, con objeto de ser más efectivo).

*¿Cómo podemos reconocer los cuatro diferentes tipos de tecnologías?*

Se han desarrollado unas listas con las características de cada uno de los cuatro diferentes tipos de tecnología. Las cuatro listas se han colocado juntas, cada una en el cuadro apropiado del diagrama de estilos básicos, tal como se indica en la tabla 3. Llamamos a esta lista de 20 características de tecnología, los "Indicadores de demandas de tecnología".

### Indicadores De Demandas De Tecnología

**Tabla 3.** Indicadores de Demandas de Tecnología

|  |  |
|--|--|
| <b>RELACIONADA</b>   | <b>INTEGRADA</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Destreza del subordinado</li> <li>B. Compromiso requerido</li> <li>C. Autonomía de método</li> <li>D. Lapso de tolerancia</li> <li>E. Componente creativo.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Interacción entre subordinados</li> <li>B. Interdependencia entre subordinados</li> <li>C. Interacción del gerente</li> <li>D. Multiplicidad de soluciones</li> <li>E. Autonomía de ritmo</li> </ul> |
| <b>SEPARADA</b>  | <b>DEDICADA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Componente intelectual</li> <li>B. Control por sistema</li> <li>C. Interés intrínseco</li> <li>D. Autonomía de los subordinados</li> <li>E. Simplicidad de tarea.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Componente físico</li> <li>B. Conocimiento gerencial</li> <li>C. Acontecimientos no programados</li> <li>D. Necesidad de directivas</li> <li>E. Posibilidad de medición del desempeño</li> </ul>     |

Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

Una tecnología puede demandar en un gerente más de un estilo básico, puede requerirle que sea tanto DEDICADO como SEPARADO. Esto ocurriría cuando la respuesta a la pregunta *¿cuáles de ellos describen mejor la tecnología actual en la situación que se está considerando?* señalara que hay indicadores aplicables que abarcan más de un estilo. Por ejemplo, de la lista de indicadores marcados con un círculo en la tabla 4, podemos decir que la tecnología está demandando un estilo básico SEPARADO-DEDICADO, es decir que es una tecnología SEPARADA-DEDICADA. (ver tabla 4)

**Tabla 4.** Tecnología SEPARADA-DEDICADA.

|  |  |
|--|--|
| <b>RELACIONADA</b>   | <b>INTEGRADA</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Destreza del subordinado</li> <li>B. Compromiso requerido</li> <li>C. Autonomía de método</li> <li>D. Lapso de tolerancia</li> <li>E. Componente creativo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Interacción entre subordinados</li> <li>B. Interdependencia entre subordinados</li> <li>C. Interacción del gerente</li> <li>D. Multiplicidad de soluciones</li> <li>E. Autonomía de ritmo</li> </ul>   |
| <b>SEPARADA</b>  | <b>DEDICADA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Componente intelectual</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> B. Control por sistema</li> <li>C. Interés intrínseco</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> D. Autonomía de los subordinados</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> E. Simplicidad de tarea.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Componente físico</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> B. Conocimiento gerencial</li> <li>C. Acontecimientos no programados</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> D. Necesidad de directivas</li> <li>E. Posibilidad de medición del desempeño</li> </ul> |

Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

Al diagnosticar las demandas que se han impuesto sobre el gerente por una tecnología, puede usar los 20 indicadores mencionados haciéndose la pregunta: “¿*Cuáles de ellos describen mejor la tecnología actual en la situación que se está considerando?*” Por ejemplo, si los indicadores que mejor describen la tecnología de la situación que se está analizando fueran aquellos que están marcados con un círculo en la lista siguiente, la tecnología estaría requiriendo que el gerente utilizara un estilo RELACIONADO, con objeto de ser más efectivo, como se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5.** Tecnología RELACIONADA

|   |  |
|---|--|
| <b>RELACIONADA</b>  | <b>INTEGRADA</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Destreza del subordinado</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> B. Compromiso requerido</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> C. Autonomía de método</li> <li>D. Lapso de tolerancia</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> E. Componente creativo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Interacción entre subordinados</li> <li>B. Interdependencia entre subordinados</li> <li>C. Interacción del gerente</li> <li>D. Multiplicidad de soluciones</li> <li>E. Autonomía de ritmo</li> </ul> |
| <b>SEPARADA</b>   | <b>DEDICADA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Componente intelectual</li> <li>B. Control por sistema</li> <li>C. Interés intrínseco</li> <li>D. Autonomía de los subordinados</li> <li>E. Simplicidad de tarea.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Componente físico</li> <li>B. Conocimiento gerencial</li> <li>C. Acontecimientos no programados</li> <li>D. Necesidad de directivas</li> <li>E. Posibilidad de medición del desempeño</li> </ul>     |

Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

Hasta ahora los 20 indicadores de demandas de tecnología se han identificado por un título; a fin de estar capacitados para usar y reconocer cada uno de ellos, debemos entender exactamente cuál es su significado. Empezando con los indicadores del estilo SEPARADO.

## Indicadores De Tecnología Separada

**Tabla 6.** Tecnología SEPARADA.

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>RELACIONADA</b>  | <b>INTEGRADA</b> |
| <b>SEPARADA</b><br>A. Componente intelectual<br>B. Control por sistema<br>C. Interés intrínseco<br>D. Autonomía de los subordinados<br>E. Simplicidad de tarea. | <b>DEDICADA</b>  |

Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial

**COMPONENTE INTELECTUAL:** es el grado en el que los subordinados están obligados a pensar, más que a actuar. Por ejemplo, la tecnología de un contador u otra persona cuyo trabajo sea recopilar y analizar datos, puede describirse mediante este indicador.

**CONTROL POR SISTEMA:** es el grado en el cual el trabajo de los subordinados y los métodos de trabajo siguen procedimientos establecidos. Una tecnología basada en el uso de manuales detallados de operación, como pudiera ser en las fuerzas armadas, podría describirse por este indicador.

**INTERÉS INTRÍNSECO:** es el grado en el que el trabajo de los subordinados es por sí mismo interesante, motivador o atractivo. Este indicador podría describir bien la tecnología de profesionales tales como abogados, contadores, médicos, etc.

**AUTONOMÍA DE LOS SUBORDINADOS:** es el grado en que los subordinados tienen libertad sobre la naturaleza y el nivel de sus resultados. Este indicador describe una tecnología donde el subordinado mantiene un control sobre la cantidad y lo que se produce. Esto puede ocurrir en muchas profesiones o trabajos de naturaleza técnica, donde personas ajenas a la función tendrían dificultad en determinar los resultados apropiados.

**SIMPLICIDAD DE TAREA:** es el grado en que las tareas de los subordinados son simples de realizar. La tecnología de algunos trabajos de supervisión se podría describir por medio de este indicador.

## Indicadores De Tecnología Relacionada

**Tabla 7.** Tecnología RELACIONADA

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>RELACIONADA</b><br><br>A. Destreza del subordinado<br>B. Compromiso requerido<br>C. Autonomía de método<br>D. Lapso de tolerancia<br>E. Componente creativo. | <b>INTEGRADA</b> |
| <b>SEPARADA</b>   | <b>DEDICADA</b>  |

Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

**DESTREZA DEL SUBORDINADO:** es el grado en el que el puesto exige una alta habilidad o juicio, por parte de los subordinados. Por ejemplo, mediante este indicador se podría describir la tecnología de un Químico Investigador, quien debe hacer complejos juicios y necesita de un alto nivel de habilidad.

**COMPROMISO REQUERIDO:** es el grado en el que el puesto requiere que los subordinados estén comprometidos en forma personal, si se quieren lograr plenamente los objetivos. Este tipo de tecnología es típicamente definido como demandante de gran motivación; con este indicador se podrían describir, por ejemplo, muchos trabajos de ventas.

**AUTONOMÍA DE MÉTODO:** es el grado en el que los subordinados pueden seleccionar el método, las herramientas o los medios que desean usar. Hablando en general, este indicador se aplicaría más a la tecnología de gerentes de más alto nivel en la organización; ejemplos de tecnologías donde se puede aplicar este indicador, son los de un ingeniero de diseño o un gerente de entrenamiento.

**LAPSO DE TOLERANCIA:** tiempo que puede transcurrir antes de que se detecte que está fuera de los estándares algún trabajo de los subordinados. La decisión de fabricar un nuevo producto no se puede evaluar hasta que éste se haya introducido en el mercado y las utilidades netas se hayan medido. Maestros, sacerdotes, etc., puede que nunca sepan si han sido o no efectivos.

**COMPONENTE CREATIVO:** es el grado en el que el puesto requiere que los subordinados desarrollen nuevos métodos e ideas. Con este indicador se puede describir el trabajo de un diseñador de tarjetas de navidad.

## Indicadores De Tecnología Dedicada

Tabla 8. Tecnología DEDICADA.

|             |   |
|-------------|---|
| RELACIONADA | INTEGRADA   |
| SEPARADA    | <b>DEDICADA</b><br>A. Componente físico<br>B. Conocimiento gerencial<br>C. Acontecimientos no programados<br>D. Necesidad de directivas<br>E. Posibilidad de medición del desempeño |

Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

**COMPONENTE FÍSICO:** es el grado en el que los subordinados necesitan desarrollar esfuerzo físico. Este indicador puede describir a un trabajador de una línea de producción o quizá un vendedor de artículos de consumo.

**CONOCIMIENTO GERENCIAL:** es el grado en el que los subordinados saben menos que el gerente acerca de la tarea. Por ejemplo, el trabajo de un obrero de una línea de producción, que desarrolla una tarea específica.

**ACONTECIMIENTOS NO PROGRAMADOS:** es el grado en el que pueden ocurrir acontecimientos no planeados o imprevistos que requieren acciones correctivas de parte del gerente. Se pueden describir con este indicador aquellos puestos interrelacionados que son incapaces de comunicarse directamente uno con otro, pero que están coordinados por un tercero externo.

**NECESIDAD DE DIRECTIVAS:** es el grado en el que los subordinados necesitan recibir direcciones frecuentemente, a fin de que logren terminar su tarea. Este indicador puede describir la tecnología que emplean en tareas cambiantes aquellos trabajadores no capacitados.

**MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:** es el grado en el que se puede medir el desempeño de los subordinados y se puede evaluar el impacto de las acciones correctivas tomadas por el gerente. Esta medición del desempeño la contienen los puestos de venta y muchos de producción directa.

## Indicadores De Tecnología Integrada

Tabla 9. Tecnología INTEGRADA

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>RELACIONADA</b> | <b>INTEGRADA</b><br>A. Interacción entre subordinados<br>B. Interdependencia entre subordinados<br>C. Interacción del gerente<br>D. Multiplicidad de soluciones<br>E. Autonomía de ritmo |
| <b>SEPARADA</b>    | <b>DEDICADA</b>  |

Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

**INTERACCIÓN ENTRE SUBORDINADOS:** es el grado en que los subordinados deben hablar uno con otro para terminar su tarea. Este indicador puede describir por ejemplo, la tecnología del equipo de un proyecto formado por especialistas de diferentes áreas.

**INTERDEPENDENCIA ENTRE SUBORDINADOS:** es el grado en que los subordinados deben depender uno de otro para alcanzar sus propios objetivos. Por ejemplo, este indicador puede describir trabajos interrelacionados o sistemas de incentivo en grupo.

**INTERACCIÓN DEL GERENTE:** es el grado en que el gerente debe hablar con sus subordinados, como un grupo, para que ellos puedan terminar sus tareas. Mediante este indicador se pueden describir las sesiones breves, sesiones de retroalimentación y discusiones para la solución de problemas.

**MULTIPLICIDAD DE SOLUCIONES:** es el grado en que es posible más de una solución efectiva, cuando la efectividad relativa a tales soluciones es difícil de medir y cuando el número y la evaluación de soluciones se mejora por la interacción. A menudo las decisiones gerenciales entran dentro de esta categoría.

**AUTONOMÍA DE RITMO:** es el grado en que los subordinados pueden establecer su propio ritmo, esfuerzo o nivel de participación. Este indicador puede describir los puestos técnicos especializados, profesionales, etc.



## Indicadores de los Elementos Humanos y de la Organización.

Hasta ahora el término “situación” se ha usado sin mucha explicación; sin embargo es importante hacerlo ahora. La situación se puede dividir en cinco elementos, (figura 9) los cuales contienen todos los aspectos que la componen:

“Organización” “Tecnología” “Superior”

“Colegas” “Subordinados”

Estos elementos son interdependientes, pero la atención se puede enfocar a uno solo en un momento dado.

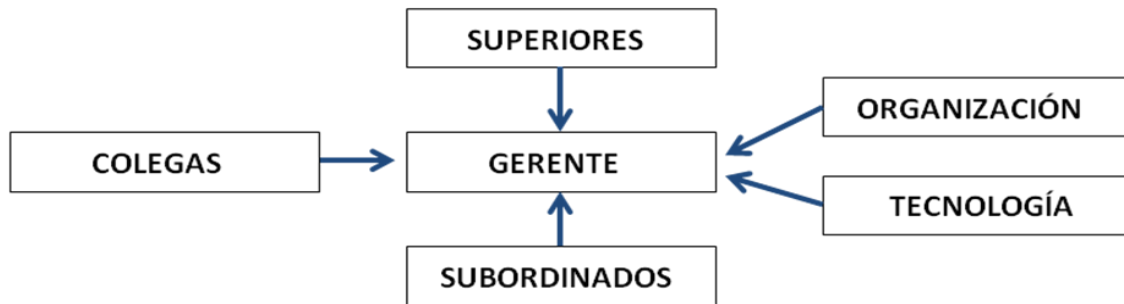


Figura 9. 5 Elementos Humanos de la Organización. Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

## Organización

Se refiere a todos aquellos factores que influyen en el comportamiento de un departamento o de una empresa y los cuales son comunes a puestos esencialmente no relacionados. ORGANIZACIÓN es una forma de abreviar “Filosofía de la Organización”, tal como se usa en la Teoría 3D. Se le denomina a veces “cultura”, “clima”, o simplemente “la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí”. Se puede captar muy rápidamente o deducir cómo es la organización, a través de las respuestas que se dan a las siguientes preguntas:

- *¿Qué clase de comportamiento es más comúnmente recompensado?*
- *¿Cuál comportamiento es rechazado?*
- *¿Qué tan interesados estamos en la productividad?*
- *¿Qué tan amplias son las diferencias de categorías entre niveles?*
- *¿Cómo se manejan los errores y los conflictos?*

- *¿En qué forma se toman las decisiones?*

- *¿Cuál es el nivel de confianza?*

Diferentes departamentos en la misma firma pueden tener su “organización” individual distinta dentro de cada uno de ellos. (Consultores en Efectividad Gerencial 2010)

### **Superior, Colegas y Subordinados**

Estos elementos situacionales generalmente se utilizan en el sentido aceptado de las palabras. Al igual que sucede con la TECNOLOGÍA, también la ORGANIZACIÓN, el SUPERIOR, los COLEGAS y los SUBORDINADOS ejercen demandas sobre el gerente para que use un cierto estilo básico. Por ejemplo, ciertos superiores esperan que sus subordinados dirijan con un alto grado de orientación a la tarea, mientras que otros esperan un alto grado de orientación a las relaciones o alguna combinación de las dos. De la misma forma, los colegas de un gerente y sus subordinados esperan que dirija de una manera particular. (Consultores en Efectividad Gerencial 2010)

Por lo anterior, podemos decir que los cuatro elementos situacionales: organización, superior, colegas y subordinados, ejercen DEMANDAS DE ESTILO BÁSICO sobre un gerente, tal como lo hace la TECNOLOGÍA.

Las demandas de estilo básico que imponen el superior y los subordinados sobre un gerente, pueden no ser necesariamente las mismas. Por ejemplo, el superior puede demandar un estilo DEDICADO de dirección, mientras los subordinados demandan un estilo RELACIONADO. Al igual que en el caso de la tecnología, hay cuatro tipos de demandas que imponen al gerente los elementos situacionales (organización, superior, colegas y subordinados), que son: SEPARADA, RELACIONADA, DEDICADA e INTEGRADA. Se pueden ver como el estilo gerencial básico que cada uno de estos elementos requiere para que el gerente sea más efectivo.

*¿Cómo puede un gerente reconocer las demandas de estilo básico que sobre él ejercen los elementos que se están abordando?* Se ha desarrollado una lista de indicadores, cinco para cada estilo básico, a fin de ayudar al gerente a reconocerlas. Esta lista se muestra en la tabla 10 y se le denomina Indicadores de los elementos humanos y de la organización. Esta lista se utiliza para el superior, los subordinados, los colegas y la organización.

Los indicadores de los elementos humanos y de la organización:

**Tabla 10.** Indicadores de los elementos humanos de la organización.

|  |  |
|--|--|
| <b>RELACIONADO</b>   | <b>INTEGRADO</b>   |
| A. Confiar<br>B. Escuchar<br>C. Aceptar<br>D. Aconsejar<br>E. Animar     | A. Participar<br>B. Interactuar<br>C. Motivar<br>D. Integrar<br>E. Innovar |
| <b>SEPARADO</b>  | <b>DEDICADO</b>  |
| A. Examinar<br>B. Medir<br>C. Administrar<br>D. Controlar<br>E. Mantener | A. Organizar<br>B. Iniciar<br>C. Dirigir<br>D. Terminar<br>E. Evaluar      |

Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

Al diagnosticar las demandas que ejercen estos elementos, un gerente debe referirse a los 20 indicadores y hacerse la pregunta: *¿Cuáles indicadores describen mejor la forma en que yo debería actuar en lo que se refiere a ..... de tal manera que mi efectividad gerencial sea mayor?*

Los indicadores de los elementos humanos y de la organización se presentan en forma abreviada. Con el objeto de usarlos e identificarlos conforme se aplican a las diferentes situaciones, es importante entender lo que significa cada uno de ellos.

**Demanda Separada**

**Tabla 11.** Demanda Separada.

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>RELACIONADA</b>   | <b>INTEGRADA</b> |
| <b>SEPARADA</b>  | <b>DEDICADA</b>  |
| A. Examinar<br>B. Medir<br>C. Administrar<br>D. Controlar<br>E. Mantener |                  |

Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

**EXAMINAR:** es el grado en que se requiere un examen continuo, cuidadoso, sistemático y deliberado de material o documentos de cualquier clase. Por ejemplo, un bibliotecario enfrenta estas demandas.

**MEDIR:** es el grado en que se requiere una considerable medición objetiva de cualquier clase. Los vendedores normalmente esperan que sus resultados de ventas se midan y evalúen.

**ADMINISTRAR:** es el grado en que se requiere una administración consciente y deliberada, de acuerdo con principios, reglas y procedimientos existentes. El servicio público y las fuerzas armadas nos dan ejemplos de esto.

**CONTROLAR:** es el grado en que se requiere un control estricto sobre planes, programas, presupuestos o diseños, para evitar variaciones de cualquier clase. Ejemplo de este indicador son los proyectos complejos, donde se aplican técnicas sofisticadas para evitar demoras.

**MANTENER:** es el grado en que el requerimiento primordial es el mantenimiento de registros. Un buen ejemplo son los sistemas de información o de puestos de control administrativo.

### **Demanda Relacionada**

**Tabla 12.** Demanda Relacionada.

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>RELACIONADA</b><br>A. Confiar<br>B. Escuchar<br>C. Aceptar<br>D. Aconsejar<br>E. Animar | <b>INTEGRADA</b> |
| <b>SEPARADA</b>  | <b>DEDICADA</b>  |

Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

**CONFIAR:** es el grado en que se espera una absoluta confianza y una comunicación abierta y sincera entre departamentos o niveles de poder o de estatus. Por ejemplo las demandas que se ejercen sobre los administradores por el personal de investigación.

**ESCUCHAR:** es el grado en que se espera escuchar en forma atenta y sincera, aun por periodos prolongados. Este indicador se aplicaría en situaciones donde el personal se está desarrollando en un nuevo trabajo y necesita expresar ideas y planes.

**ACEPTAR:** es el grado en que se espera una aceptación completa, activa y genuina de los motivos y acciones de otros, aun cuando sean completamente diferentes de los propios. Tales demandas se pueden

ejercer sobre un gerente por el superior, los subordinados, los colegas o la organización, si se espera que disminuya el papeleo.

ACONSEJAR: es el grado en que se espera una cantidad considerable de consejo amistoso y útil. Por ejemplo, situaciones donde se estén desarrollando gerentes en puestos nuevos sobre los que otros, ya experimentados, puedan compartir sus conocimientos.

ANIMAR: es el grado en que se espera mucho aliento con aprobación y comprensión. Muchos gerentes requieren que se les anime para mantener su efectividad.

### **Demanda Dedicada**

**Tabla 13.** Demanda Dedicada

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>RELACIONADA</b> | <b>INTEGRADA</b>   |
| <b>SEPARADA</b>    | <b>DEDICADA</b><br>A. Organizar<br>B. Iniciar<br>C. Dirigir<br>D. Terminar<br>E. Evaluar |

Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

ORGANIZAR: es el grado en que se espera una planeación extensa y una regular reorganización del trabajo. Los supervisores de turno a menudo esperan tal organización desde arriba, tal como la esperan sus subordinados.

INICIAR: es el grado en que se espera que gran cantidad de tareas nuevas se inicien independientemente. A menudo el personal espera que de tiempo en tiempo se le asignen nuevas tareas, sin ninguna advertencia o discusión.

DIRIGIR: es el grado en que se espera una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros. A menudo se espera que un gerente dirija cada nueva etapa o paso.

TERMINAR: es el grado en que se espera terminar la tarea inmediata que se tiene entre manos. Un superior puede ejercer frecuentemente esta clase de demanda sobre sus subordinados.

**EVALUAR:** es el grado en que se espera una evaluación rigurosa del desempeño, así como acciones apropiadas. Por ejemplo, los vendedores normalmente consideran que si cumplen sus cuotas conservarán su puesto.

**Demanda Integrada**

**Tabla 14.** Demanda Integrada.

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>RELACIONADA</b> | <b>INTEGRADA</b><br><br>A. Participar<br>B. Interactuar<br>C. Motivar<br>D. Integrar<br>E. Innovar |
| <b>SEPARADA</b>    | <b>DEDICADA</b>  |

Fuente: Consultores en Efectividad Gerencial 2010

**PARTICIPAR:** es el grado en que se espera que la mayoría de las decisiones se tomen por medio de métodos plenamente participativos. Esto podría ser lo esperado por los miembros de un equipo de proyectos.

**INTERACTUAR:** es el grado en que se espera una considerable interacción personal orientada a la tarea. Esto se aplica a programas nuevos donde se espera que ocurra un intercambio constante de ideas.

**MOTIVAR:** es el grado en que se espera que en el proceso de influencia se use una considerable y semejante magnitud de orientación a las relaciones y orientación a la tarea. Es decir, la idea es que a uno lo mantengan feliz y ocupado.

**INTEGRAR:** es el grado en que se espera que las necesidades individuales y las metas de la organización estén adecuadamente balanceadas y que se visualicen como algo integrado. Por ejemplo, la idea de un negocio justo para todos es algo que se espera mucho y cristaliza pocas veces.

**INNOVAR:** es el grado en que se espera un número muy alto de ideas originales para mejorar tanto las relaciones como el trabajo mismo. Por ejemplo, se espera que el gerente sea un hombre-ideas.

## 2.4 EFECTIVIDAD

*La efectividad ciertamente hace la diferencia. Un gerente que obtiene resultados en poco se parece a aquel que aparenta o cree que lo está haciendo muy bien. Si insistimos reiteradamente en este aspecto de su capacidad, es porque la efectividad gerencial es condición primaria para todo lo demás.*

Sólo hay una definición realista e inequívoca de la efectividad gerencial: la efectividad es el grado en el que un gerente logra satisfacer los requerimientos de su puesto. Cuando se ve de esta manera, el concepto de efectividad gerencial se convierte en la cuestión central de la administración. El puesto del gerente consiste en ser eficiente; ese es su único trabajo. Una vez que tal definición se acepta y comprende, puede llevar directamente a la realización de cambios en la política del departamento de personal y a variaciones importantes en las prácticas de desarrollo gerencial, así como en la filosofía subyacente a la administración por objetivos (APO).

Para entender qué es la efectividad gerencial resulta necesario hacer una distinción entre los tres términos siguientes: efectividad gerencial, efectividad aparente y efectividad personal. (Consultores en Efectividad Gerencial 2010)

### **Efectividad Gerencial**

No se trata de un aspecto de la personalidad, ni de algo que el gerente posea. Juzgada de esta manera sería un retroceso a la ahora descartada teoría del liderazgo natural, que sugería que los líderes más efectivos contaban con cualidades especiales que los menos efectivos no poseían. La efectividad puede considerarse como algo que el gerente produce mediante el manejo adecuado de una situación. En la terminología actual representa el resultado, no el esfuerzo. El gerente debe pensar en términos de desempeño, no de personalidad. No se trata tanto de lo que el gerente hace, sino de lo que logra. El siguiente es un ejemplo extremo:

En una empresa, el verdadero valor de un gerente puede medirse en ocasiones por el lapso de tiempo en que podría yacer muerto en su oficina sin que nadie se diera cuenta; entre más largo el tiempo, más probable será que se dedique a tomar decisiones de largo plazo en sus políticas empresariales, en lugar de decisiones administrativas de corto plazo. Las decisiones clave en una compañía son de largo plazo y pueden estar relacionadas con la penetración al mercado, la introducción de nuevos productos, la localización de una planta o la asignación de personal idóneo. La persona que toma estas decisiones no debe involucrarse, como puede suceder, con cuestiones de corto plazo; si lo hace, no ha tomado decisiones en torno a las medidas para obtener resultados en su trabajo, ni posee la habilidad de crear condiciones en las que sólo los asuntos de política lleguen a su escritorio. Algunos gerentes tienen opiniones estrechas de su trabajo; lo que hacen pueden hacerlo bien, pero dejan una enorme cantidad sin hacer. Algunos otros permiten que su charola de documentos defina la naturaleza de su contribución potencial y que el reloj marque el límite de sus horas de trabajo.

Un gerente podría considerar su contribución como el simple manejo de un asunto y mantenerlo en equilibrio; otro podría pensar que el mismo trabajo incluye la colaboración de los subordinados y la resolución activa de los problemas; y uno más podría considerar su posición como una conexión con otras divisiones de la empresa y por lo tanto, valorar más ampliamente su responsabilidad.

### **Efectividad Aparente**

Resulta difícil, si no imposible, juzgar la efectividad gerencial solamente a partir de la observación del comportamiento. El comportamiento debe evaluarse en términos de si es apropiado o no para los requerimientos del trabajo. Por ejemplo, las siguientes cualidades, que resultan importantes en ciertos puestos, en otros pueden resultar ajenas a la efectividad: por lo general llega a tiempo, responde con prontitud, toma decisiones rápidas, es bueno para las relaciones públicas, escribe bien.

Estas cualidades generalmente proporcionan un aire de efectividad aparente en cualquier contexto en el que aparecen, pero este tipo de efectividad puede o no llevar a la efectividad gerencial. Considere el caso de Carlos Gómez, un consultor independiente con cuatro empleados. Siempre es el primero en llegar y el último en irse. Virtualmente realiza todo el trabajo y se mueve para todos lados. Dentro de un negocio que por lo general no requiere de decisiones inmediatas, él siempre las toma en el momento en que surgen: "Hazlo ahora", es su frase preferida. Es muy inteligente, activo, optimista, agresivo, y su contribución al trabajo resulta enorme. Sin embargo, la rotación de su personal es del 100% en un año, y a menudo firma contratos que no puede cumplir. Si su negocio fracasara, el observador casual diría: "no fue por culpa de Carlos"; esto muestra la confusión que existe entre la efectividad aparente y la efectividad gerencial.

Las descripciones convencionales de los puestos a menudo subrayan lo que podría llamarse eficiencia gerencial: la relación entre el esfuerzo y los resultados. El problema radica en que si tanto el esfuerzo como los resultados son mediocres, la eficiencia aún puede ser del 100%. De hecho, un gerente o un departamento fácilmente pueden ser 100% eficientes y 0% efectivos. El gerente eficiente puede identificarse con facilidad, prefiere:

- Hacer las cosas bien más que hacer las cosas correctas
- Resolver problemas más que producir alternativas
- Proteger los recursos más que optimizar su utilización
- Y delegar responsabilidades más que obtener resultados

Las descripciones convencionales de los puestos llevan a la efectividad aparente (primera alternativa), mientras que una descripción de la efectividad gerencial podría originar un comportamiento parecido al indicado en la segunda alternativa. Las descripciones convencionales de los puestos y las revisiones administrativas generalmente se concentran en la eficiencia interna de un sistema organizacional más que en



su efectividad externa o en sus resultados. Es fácil aumentar la eficiencia interna y disminuir la efectividad externa. Por lo general, el papeleo está muy poco relacionado con la efectividad.

La diferencia entre la efectividad gerencial y la efectividad aparente puede ilustrarse mediante lo que en realidad sucede cuando un gerente impositivo trae consigo el supuesto caos de una organización, pero la situación claramente comienza a mejorar. A menos que los resultados sean el foco de atención, el parecer general puede consistir en una seria distorsión de lo que realmente está sucediendo.

### **Efectividad Personal**

Los resultados mal definidos de un puesto también pueden llevar a lo que podría denominarse efectividad personal, es decir, la satisfacción de objetivos personales más que de los objetivos de la organización. Es muy probable que esto ocurra con los ejecutivos ambiciosos de una empresa que sólo posean unas cuantas medidas mal definidas de obtención de resultados. Las reuniones con estos hombres se encuentran mezcladas con agendas escondidas, que operan bajo la superficie y que traen consigo decisiones incorrectas. Por ejemplo: durante una reunión de tres días para establecer los objetivos corporativos de una empresa de bienes de consumo de Toronto, uno de los cuatro vicepresidentes inició una serie de propuestas para la reorganización y las defendió a capa y espada.

A pesar de que todas tenían algún mérito, resultó claro, por la forma en que las describió, que la mayoría no mejoraría en gran medida la efectividad del equipo. Otros miembros del grupo se dieron cuenta rápidamente que todas estas propuestas tenían el propósito de mejorar el poder y el prestigio de ese vicepresidente. El asunto fue discutido por varias horas entre miembros del equipo, muchos de los cuales habían tenido intenciones similares a las del vicepresidente en el pasado. Finalmente decidieron no concentrar su atención en el mejoramiento de su efectividad personal sino de su efectividad gerencial y por lo tanto, de la efectividad de todo el equipo.

La estructura gerencial fue modificada, pero de acuerdo con los requerimientos competitivos, de mercado, de los consumidores y de la organización, no con las necesidades personales. La efectividad personal y la aparente no tienen nada de malo. A todos nosotros nos gusta hacer las cosas según nuestros propios términos para parecer efectivos.

El problema surge cuando cualquiera de las dos condiciones se confunde con la efectividad gerencial. En una empresa bien diseñada, los tres tipos de efectividad podrían ser características de un gerente determinado; esto significaría que un gerente que es efectivo aparenta serlo (efectividad aparente), y obtiene recompensas por ello (efectividad personal).

## **El Pecado Mortal De Los Esfuerzos**

El primer paso para ayudar a los gerentes a ser más efectivos consiste en instarlos a que vean su trabajo en términos de resultados. Con el fin de tener presente el concepto de efectividad, podemos referirnos a estos resultados como "áreas de efectividad". El problema radica en que muchos puestos se describen en términos de esfuerzos, no de resultados: en términos de áreas de esfuerzo y no de áreas de efectividad.

La fuente principal del problema de la efectividad se encuentra en la descripción de un puesto. Las largas descripciones o los programas de emergencia para describirlas o actualizarlas por lo general poseen muy poca utilidad real.

La última acción de una organización agonizante consiste en establecer un reglamento revisado y aumentado. Esta observación puede aplicarse también a los programas de emergencia realizados para señalar las necesidades y características de cada puesto.

Muchos, si no la mayoría, de los puestos gerenciales se definen en términos de sus requerimientos de esfuerzo y comportamiento mediante frases tales como: el empleado administra..., mantiene..., organiza..., planifica...; y programa. Como es natural, los gerentes nunca consultan descripciones de puestos como éstas; una vez hechas, no resultan muy útiles como guías de acción. A menudo son propuestas por aquéllos que desean emplear una técnica aparentemente científica para justificar un cambio general en las diferencias de salarios o un movimiento en la estructura de la organización. A menudo son una influencia negativa, pues se concentran en el esfuerzo y comportamiento, que son los aspectos menos importantes en la labor de un gerente.

# **PROCEDIMIENTO**

**Lo que buscamos son líderes de cualquier nivel que comuniquen su energía, exciten e inspiren en vez de enervar, deprimir y controlar.**

**(Jack Welch)**

## PROCEDIMIENTO

### **Etapa 1: Toma de conciencia.**

En febrero del 2010 el cumplimiento de las metas esperadas en la Institución Educativa Privada para el resto del año no se visualizaban alcanzables por diversos factores, entre ellos el crecimiento esperado difícilmente se cumpliría con la gestión que se realizaba en algunas escuelas a manos de las personas que ocupaban un puesto de Director de escuela (este puesto representa una posición de Gerente en comparación con el Mercado actual y es así como nos referiremos a el de aquí en adelante); se pensó que esto se debía principalmente a que estas posiciones debían tener el control y responsabilidad ya no sólo del área operativa como se venía manejando hasta ese momento, si no también sobre el área comercial fijando metas y trabajando en función del alcance de ellas respecto a la venta.

El perfil que se tenía en ese momento de los 26 Gerentes, eran en su mayoría personas que venían de una experiencia previa operativa, sin tener verdadero dominio en el manejo del área comercial, y esto ciertamente funcionó en los últimos años (2005-2009), pero en ese momento era necesario modificar el perfil en donde los Gerentes tuvieran que asegurar la rentabilidad de cada unidad a través de ser responsables de las dos áreas fundamentales del negocio (la operativa y la comercial); puesto que hasta febrero de ese año ambas reportaban de forma independiente a una posición directiva, agudizándose cada vez más el problema del alcance de metas debido a la división que existía entre ellas; de ahí la importancia de redefinir el orden de las jerarquías y la responsabilidad de ambas áreas, puesto que aunque había algunos Gerentes en las escuelas que a través de ciertos indicadores evidenciaban la rentabilidad de su unidad, el reto de comprometerlos al 100% con el crecimiento tomando las riendas del área comercial no fue nada fácil, sobre todo porque el manejo del personal comercial no es algo que se pueda aprender con ayuda de una de capacitación, con un seminario de ventas, con una conferencia, etc.; es algo que toma tiempo de entrenamiento, que se debe de trabajar día a día inclusive iniciando desde un primer puesto a nivel organigrama y tener una carrera ascendente a través de resultados dentro del mundo de las ventas.

Como no se contaba con tiempo para trabajar a detalle con los Gerentes para el manejo de esta área, se decidió echar mano del talento de Gerentes externos con un nuevo perfil que apoyaran al crecimiento de la Institución Educativa Privada para el 2011.

Lo primero que se hizo fue cambiar el organigrama, evidenciar que ahora la parte operativa y comercial le reportarían al Gerente, esto evidentemente fue difícil de asimilar en una primera etapa, pero dio la pauta de saber con que Gerentes se pudo seguir trabajando y quienes no resistieron la presión de ser responsables de dirigir y capacitar fuerza de ventas en función del cumplimiento de una meta; lo cual se observó durante el mes de, Marzo y Abril del 2010, después de hacer oficial esta nueva estructura.

Es importante saber que debido a que esta Institución Educativa Privada es líder en su ramo y actualmente no existe ninguna escuela de computación que sea competencia no se buscó el talento de la posición de

Gerentes en alguna empresa del ramo, por ello se definieron algunos aspectos del perfil de este puesto conforme a las demandas actuales, al igual que el proceso de selección, esto con la finalidad de incorporar recurso humano con las competencias necesarias que vinieran a sumar en el crecimiento de la Institución, considerando que con la experiencia de la Dirección General y la Dirección de Recursos Humanos se implementó la competencia de Negocio Completo y Cultura de esfuerzo.

Fue así como en Mayo del 2010 se realizó todo lo necesario para lograr tener el *Perfil Gerencial de una Institución Educativa Privada a través del DEG y Competencias*”

## **Etapas 2: Intervención de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos encabezada por el Director y el Coordinador fueron los responsables de implementar los nuevos requerimientos del perfil de gerentes, pero para poder allegar a candidatos viables a la empresa era indispensable saber y tener por escrito que era lo que se estaba buscando y cuál sería la evidencia, por esta razón se hizo uso de nuevas herramientas que proporcionarían la confianza de poder tener una evaluación de los candidatos apegada a las necesidades de nuestra empresa, tener un proceso de selección que permitiera en la mayoría de los casos la seguridad de que al término de este se estaría contratando a un Gerente que en el corto plazo tuviera una gestión que evidenciara el crecimiento de su unidad de negocio.

El proceso de selección que se llevó a la práctica tuvo dos filtros importantes y críticos en la toma de decisiones; uno de ellos que evaluara la capacidad gerencial con una herramienta de análisis, llamada Diagnóstico de Efectividad Gerencial y otro conforme a las tendencias actuales, una entrevista por Competencias requeridas en la Institución Educativa Privada; el apoyo que brindó el coordinador de RH con la formación de psicólogo en todo este proceso, fue de vital importancia, debido a que al ser el responsable de implementar los nuevos requerimientos tuvo que ser capaz de razonar y efectuar los cambios que impactarían no sólo a una posición si no a toda la estructura.

## **Fase 1: Perfil Gerencial a través del DEG**

Debido a que la encomienda era contratar posiciones a nivel gerencial, fue necesario tener una herramienta que permitiera evaluar la efectividad y la forma en la que un candidato logra el cumplimiento de objetivos conforme a su posición, por lo que se implementó la aplicación del Diagnóstico de Efectividad Gerencial del Dr. W.J. Reddin.

- a) Laboratorio de especialización Datamanagement.
  - En Mayo del 2010 acudí al laboratorio de especialización Datamanagement, con la finalidad de conocer las herramientas del sistema, asimilar un marco conceptual para la comprensión de la base teórica de los diagnósticos, desarrollar la percepción para identificar diferentes comportamientos,

para diferenciar las conductas de alta efectividad, desarrollar la destreza para interpretar el perfil de requerimientos gerenciales y elaborar recomendaciones para mejorar la efectividad y poder integrar la herramienta como evaluación crítica en la toma de decisiones para la selección de Gerentes.

b) Aplicación del DEG en Mayo del 2010 a los 26 Gerentes de las escuelas.

- A finales del mes de Mayo se aplicó el DEG a los 26 Gerentes, que estaban a cargo de las escuelas del grupo. Dicha aplicación se realizó por línea, en un lapso de tres días, puesto que sólo era necesario que los gerentes programaran el tiempo para poder realizarla sin tener ninguna interrupción.
- Por motivos de ética, los resultados de la aplicación se presentan con números y no con el nombre de la persona. (Los resultados se encuentran en el Anexo 3).

## **Fase 2: Competencias laborales en Gerentes de una Institución Educativa Privada.**

a) Se definieron las siguientes competencias que debían tener los candidatos a ocupar un puesto de Gerente, tomando en cuenta la misión, visión y cultura de la empresa.

- Orientación a Resultados: Es la capacidad para evadir y superar obstáculos, buscar soluciones, adoptar conductas, realizar planes, tener persistencia y dar seguimiento para el cumplimiento de un objetivo o meta.
- Iniciativa: Actitud que lleva a influir activamente en los eventos, en lugar de aceptarlos pasivamente, es tomar acciones o brindar ideas más allá de lo necesario o esperado, emprender nuevas actividades, desarrollar conceptos, mostrarse propositivo y con energía en el lugar de trabajo.
- Liderazgo: Capacidad de influenciar a los miembros de un grupo, organizarlos y conducirlos al logro de metas comunes.
- Toma de decisiones: Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado en el momento oportuno.
- Planeación y Organización: Capacidad de organizar y priorizar los recursos y tiempo del que se dispone para alcanzar los objetivos planteados en tiempo y forma.
- Actitud de Servicio: Reacción espontánea a ofrecer ayuda, respuestas o atención al cliente, a los colegas o a cualquier persona en general, sin buscar de primera instancia una ganancia personal.

- Negociación: Es la capacidad para comunicar datos, argumentos o posiciones de tal manera que produzcan un acuerdo con la contraparte; es la habilidad para ceder y lograr que la otra parte ceda lo necesarios para llegar a compromisos satisfactorios para ambos.
- Creatividad: Poder encontrar soluciones diferentes a situaciones comunes.
- Adaptación al cambio: Es la capacidad para ajustarse a la variación de tareas y circunstancias imprevistas manteniendo su nivel de rendimiento sin mostrar resistencia.
- Relaciones Interpersonales: Es la capacidad para afrontar, negociar y manejar situaciones de conflicto en donde se tome en cuenta su propia posición y la de su interlocutor para llegar a una situación de ganancia para ambos, implica mucho tacto para manejar su posición sin acrecentar el conflicto.
- Tolerancia a la frustración: Estabilidad emocional y de actuación para desempeñarse en situaciones de presión y oposición.
- Autodisciplina: Capacidad y disposición a realizar el trabajo que le es asignado sin necesidad de controles excesivos o sanciones. Tiene que ver con el establecimiento de estándares de trabajo propios.
- Compromiso: Actitud o disposición para involucrarse activamente con la tarea y los objetivos del trabajo.

Las competencias anteriores, pueden tener significados similares en otras instituciones, algunas pueden ser universales y buscar a candidatos (no importando el puesto) que siempre las posean como son iniciativa o compromiso; pero las siguientes competencias son detectadas conforme al conocimiento que se tiene de los colaboradores del grupo y definidas conforme a lo que hoy sabemos ha dado éxito a los mismos en la Institución Educativa Privada:

- **Cultura de Esfuerzo**: Es la tenacidad y perseverancia por dar un esfuerzo adicional en la persecución y logro de objetivos, conjuntando diferentes actividades en pro de una sola, estar dispuesto a adoptar rutinas arduas de trabajo en beneficio personal o profesional.
  - **Negocio Completo**: Habilidad de tener una panorámica de todo el negocio, ser responsable a largo plazo de las consecuencias de sus acciones encaminadas a la rentabilidad del mismo.
- b) Se elaboró una guía de entrevista por competencias conforme a las definiciones anteriores, para poder detectarlas en los candidatos a ocupar un puesto de Gerente, importante en el proceso de selección y esta basada en la técnica de STAR.

- La guía de entrevista consta de 14 preguntas que buscan indagar experiencias pasadas, o formas de actuar que evalúen la competencia.
- Cada pregunta puede ser evaluada en el parámetro “No Apto”, “Desarrollable” o “Apto” que significa:
  - 1.- No apto: El candidato no posee la competencia.
  - 2.- Desarrollable: El candidato quizás con capacitación o couch podría ser capaz de desarrollar la competencia en el corto plazo.
  - 3.- Apto: El candidato posé la competencia o por lo menos demuestra el saber como puede tener un resultado favorable utilizándola.
- Las preguntas de la guía buscan que el candidato pueda plantear la Situación o Tarea, la Acción y el Resultado, utilizando la técnica STAR. (Ejemplo tabla 15)

**Tabla 15.** Ejemplo de la técnica STAR.

|                  |  |   |
|------------------|--|---|
| <b>SITUACIÓN</b> | Identificar el contexto en el que se desarrolla la persona, sus características y las condiciones existentes, tanto dentro como fuera de la empresa. | <b>Ejemplo:</b><br>¿Cómo estaba el mercado y la competencia en este momento?<br>¿Cómo era la imagen de la empresa?<br>¿Con cuántos recursos contaba?  |
| <b>TAREA</b>     | Metas y objetivos a lograr. Funciones, tareas y responsabilidades en el puesto.  | <b>Ejemplo:</b><br>¿Cuáles eran las metas u objetivos de ventas para ese año?<br>¿Cuáles fueron tus funciones en ese puesto?<br>¿Hasta dónde llegaba tu responsabilidad con dichas funciones? |
| <b>ACCIÓN</b>    | Comportamientos, palabras o hechos que directamente realizo o llevó a cabo la persona.   | <b>Ejemplo:</b><br>¿Qué comportamiento o acción realizaste ante ese problema?<br>¿Cómo manejaste tal situación con el cliente?<br>¿Qué fue exactamente lo que dijiste ante tal situación?     |
| <b>RESULTADO</b> | Logros, indicadores y evidencias de resultados cualitativos y cuantitativos.   | <b>Ejemplo:</b><br>¿En cuanto lograste incrementar tu cuota de ventas?<br>¿Cuál fue el porcentaje de reducción de robos que lograste?<br>¿En cuanto tiempo?                                   |

- A continuación se expone un ejemplo de las 14 preguntas que conforman la guía de entrevista, la cuál puede revisarse en el Anexo 2.



|   |  |
|---|--|
| Pregunta 3:<br>¿Como organiza y retroalimenta a su equipo de trabajo?, ¿Qué factores toma en cuenta para hacerlos llegar a los objetivos comunes? | Valoración de la respuesta:<br><b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta que muestre una limitada capacidad de influenciar a los miembros de un grupo<br><b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna respuesta que muestre que el entrevistado tiene la capacidad de influenciar u organizar a los miembros de un grupo sin una idea clara de cómo hacerlo.<br><b>3 APTO:</b> Alguna respuesta que muestre la capacidad de influenciar, organizar y conducir a un grupo. |
| Situación: ¿Cómo maneja la situación?   |  |
| Acción: ¿Qué hace?  |  |
| Resultado: ¿Qué obtiene?  |  |
| Competencia: <b>Liderazgo</b> _____   |  |

### Etapa 3: Reestructura del proceso de Selección para el puesto de Gerente.

Sabemos que hacer las cosas de cierta forma puede resultar favorable durante largos períodos de tiempo; pero cuando cambia el ambiente y no juega a favor, se debe cambiar el proceder que conocemos para hacer cierta tarea, implementando y reestructurando los procesos que se seguían en el área de Recursos Humanos, para aportar soluciones en pro del crecimiento de la empresa; fue por ello que el proceso de selección para el puesto de Gerentes cambió con la convicción de lograr el objetivo, de poder contratar Gerentes con una visión de negocio completo, con la efectividad gerencial y competencias necesarias para hacer crecer las unidades de negocio que conforman la empresa, el resultado esperado como se comentó anteriormente era tener un el “*Perfil Gerencial de una Institución Educativa Privada a través del DEG y Competencias*”.

Antes el proceso de selección, iniciando con una vacante de Gerente y finalizando con la contratación, se realizaba de la siguiente forma:

- Reclutamiento de Gerentes en medios electrónicos o medios impresos. (OCC y periódico)
- Entrevista realizada por el Coordinador de Reclutamiento.
- Aplicación del Cleaver y Terman (Para poder evaluar rasgos de personalidad e inteligencia en los candidatos).
- Segunda entrevista por Director de Recursos Humanos (Debido a que una posición a nivel gerencial requería el visto bueno de un director con un mayor conocimiento en el negocio).
- Tercera entrevista por el Director de Operaciones (Debido a que esta posición, dependiendo de la zona, es el jefe directo del nuevo Gerente).

- Aplicación de Estudio Socioeconómico (Básicamente para tener la confiabilidad de sus documentos y referencias laborales).
- Contratación
- Capacitación Inicial
- Entrega al Plantel

Este proceso se modificó cambiando en algunos casos la secuencia y aumentando otros filtros, para tener mayor certeza de contratar a Gerentes con un perfil más apegado a las demandas y necesidades de la Institución Educativa Privada.

## **ANÁLISIS Y RESULTADOS.**

**Una compañía que aspire a una verdadera grandeza proporciona a su gente grandes retos que, al cumplirse, generan en el personal una auto confianza que sólo puede provenir de su interior y de sentirse ganadores.**

**(Jack Welch)**

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el presente apartado se describen los resultados que se obtuvieron al ser conscientes que la posición de Gerente en la Institución Educativa Privada sería crucial en la productividad de la misma, y posteriormente se realiza el análisis conforme a lo que nos dice Reddin en su teoría y diversos autores que hablan de competencias.

### RESULTADOS:

#### Etapa 1 “Toma de conciencia”

- Se cambió el organigrama otorgándole al Gerente la responsabilidad del manejo del área comercial en Febrero 2010

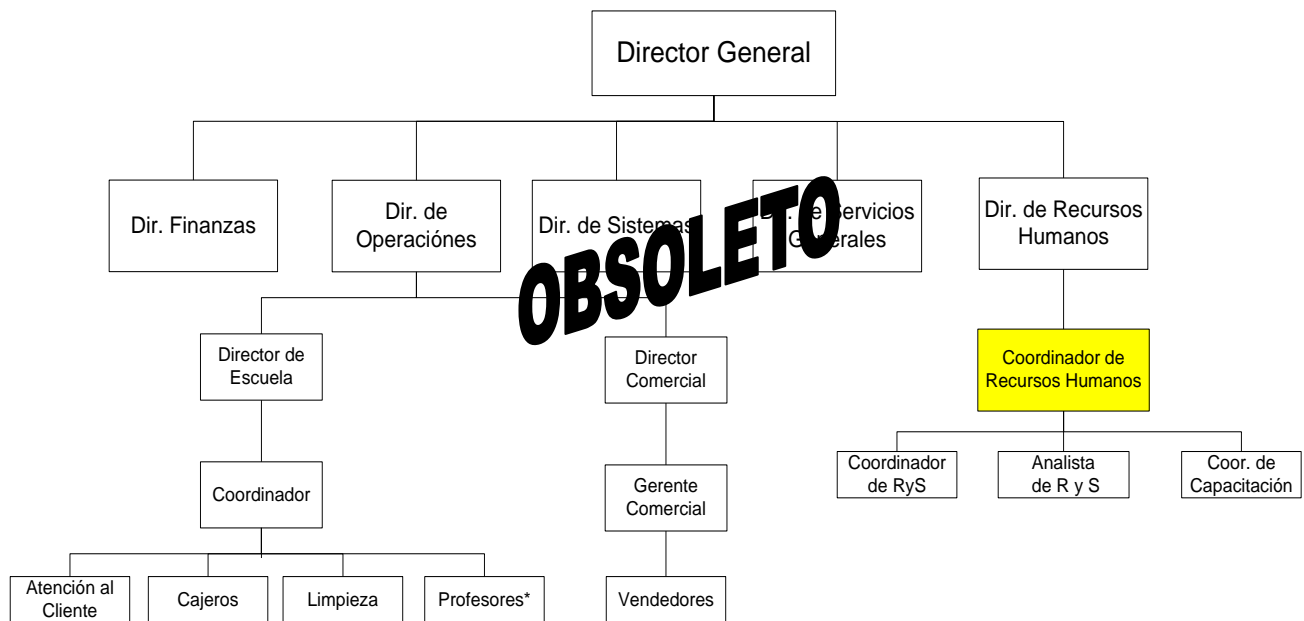
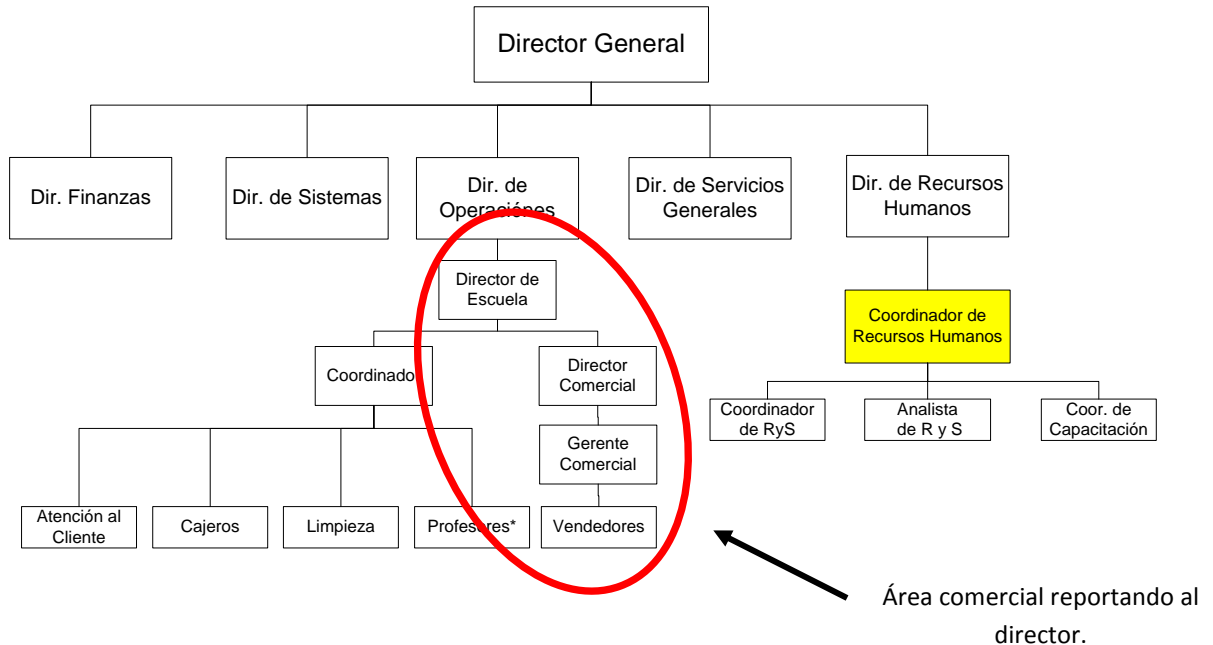


Figura 1. Organigrama de la Institución Educativa Privada.

## ACTUAL:



**Figura 10.** Organigrama de la Institución Educativa Privada.

- Después de la evaluación de dos meses de cumplimiento de objetivos se toma la decisión de sustituir al 42% de la plantilla, que equivalió a prescindir del servicio de 11 gerentes.
- Se está trabajando con el talento del 58% de los Gerentes desarrollando la competencia de Negocio Completo.

### **Etap 2: “Intervención de Recursos Humanos”.**

- Se obtuvo un perfil gerencial para los candidatos a ocupar este puesto en la Institución Educativa Privada, a través de los resultados que nos otorga la aplicación del Diagnóstico de Efectividad Gerencial y la calificación de la entrevista por competencias que obedece a las necesidades y demandas actuales de la Institución.

### **Etap 2 fase 1: “Perfil Gerencial a través del DEG”.**

- Se estableció un perfil deseable para los próximos candidatos a ocupar el puesto de Gerentes en la Institución Educativa Privada, utilizando el DEG como herramienta. Los resultados de estas aplicaciones deben contar con los siguientes criterios de aceptación:
  - ◆ Estilo básico de comportamiento SEPARADO O DEDICADO.

- ◆ Dos estilos efectivos de comportamientos en un nivel mínimo de soporte que nos permita tener flexibilidad por parte del Gerente para responder a situaciones de forma diferente.
- ◆ Se debe poseer al menos un estilo promotor o ejecutivo en soporte para poder trabajar primordialmente con el área comercial.
- ◆ Aún teniendo efectividad gerencial por arriba de la media no se aceptan gerentes con rigidez.
- ◆ Efectividad Gerencial deseable 3.0, efectividad gerencial mínima siempre y cuando posea flexibilidad 2.2.
- ◆ Efectividad bajo presión, por arriba de la media (1.8).
- ◆ Que no presente deserción o transacción en un percentil dominante.
- ◆ Con una vulnerabilidad y resistencia al cambio por debajo de la media que establece Reddin. (1.6 y 1.8).

Ejemplo de un perfil deseable:

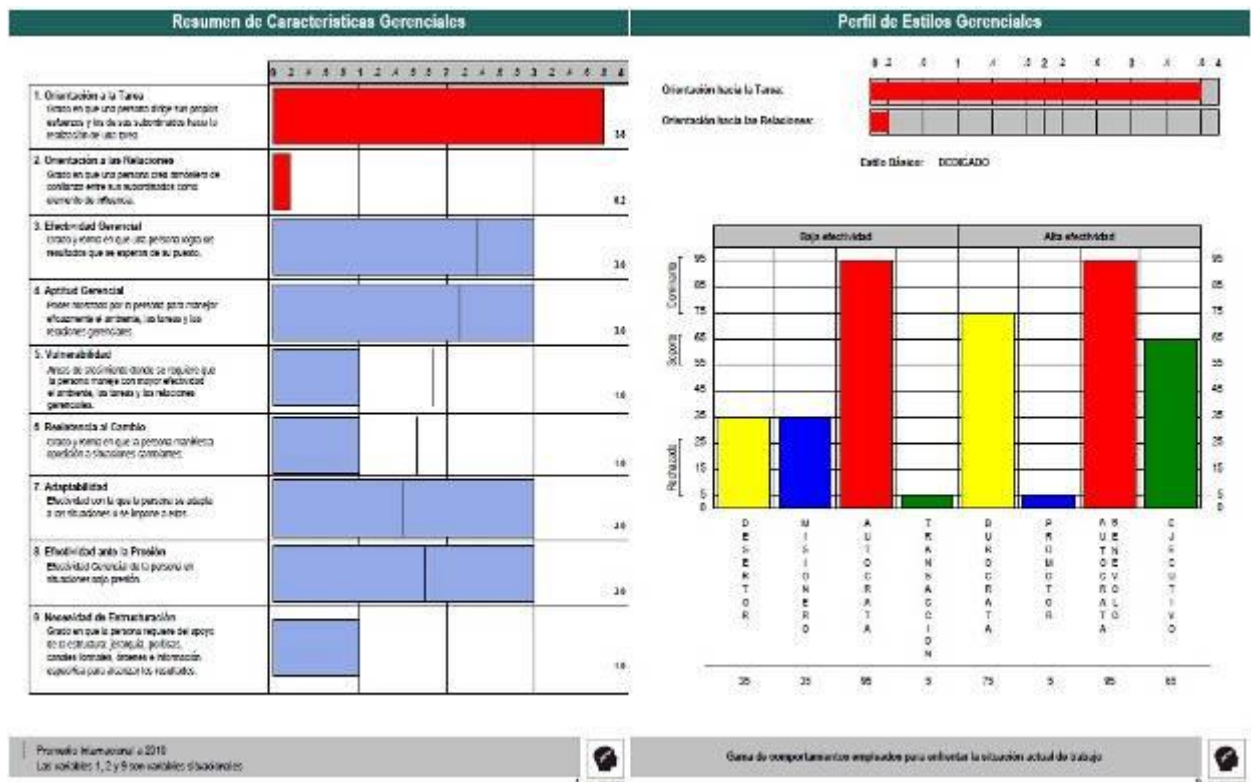


Figura 11. Perfil deseable a través del DEG.

## **Fase 2: “Competencias laborales en Gerentes de una Institución Educativa Privada”.**

- En la guía puede haber puntuaciones de 1, 2 o 3 para cada pregunta; y para establecer los rangos de aceptación se toman dos terceras partes de la preguntas con una calificación mínima de 2 para poder ser un candidato apto.
- El candidato debe venir de una experiencia previa a nivel gerencial.
- La competencia de “Negocio Completo” se evalúa favorable, si el candidato posee una calificación mínimo de 2, en las preguntas 1, 3, 4, 5, 7 y 14.
- La competencia de “Cultura de esfuerzo” se obtiene de preguntar su historia personal.
- La entrevista por competencias es parte complementaria en la selección además de la evaluación del DEG, lo que quiere significa que si un candidato en el DEG obtuviera un perfil deseable, se requiere contrastar este resultado con la guía; en caso de que obtuviera una guía de entrevista no favorable (que sería difícil que ocurriera, puesto que el DEG nos da un repertorio muy alto de efectividad gerencial a través de comportamientos en el trabajo) probablemente seguiremos considerando al candidato, dependiendo del grado en el que respondió favorablemente a las preguntas que están enfocadas a la competencia de “Negocio Completo”.

## **Etapas 3: Reestructura del proceso de Selección para el puesto de Gerente.**

- Reclutamiento de Gerentes en medios electrónicos y algunos medios impresos.
- Aplicación del Diagnostico de Efectividad Gerencial.
- Entrevista inicial y por competencias realizada por el Coordinador de Recursos Humanos.
- Aplicación de Cleaver y Terman.
- Segunda entrevista por Director de Recursos Humanos.
- Tercera entrevista por el Director General de la Empresa.
- Aplicación de Estudio Socioeconómico.
- Contratación.
- Cuarta entrevista por el Director de Operaciones.
- Capacitación Inicial.
- Entrega al plante

## **ANÁLISIS**

### **Etapas 1: Toma de conciencia.**

Se reconoció que aunque la empresa económicamente seguía siendo estable, estaba atravesando por un periodo que no reportaba crecimiento de las unidades de negocio a finales del 2009; por lo que en Mayo 2010 se hicieron cambios que tuvieron que ver con la contratación de posiciones gerenciales a través de la implementación de nuevos requerimientos en el perfil, ya que era necesario tener Gerentes más competentes que tuvieran un mayor tramo de control en el manejo de las unidades, debido a que si el Director General es el responsable directo de asegurar el éxito constante de la organización entera como refiere Chiavenato (2000), pues a este le competen las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios, podemos observar que dando esta responsabilidad a un Gerente de sucursal a cargo de una de las 26 unidades de negocio que conforman la Institución Educativa Privada se replica esta teoría con resultados favorables en pro de la productividad; siendo responsable de este proceso el área de Recursos Humanos, .

Fue necesario cambiar el organigrama de las unidades de negocio y otorgarle las funciones inherentes al manejo del área comercial a cada Gerente a finales del mes Febrero del 2010 que le permitiera tener la visión de negocio completo. Después de hacer oficial este cambio en la empresa, se evaluaron comentarios de los Gerentes y principalmente los resultados que obtuvieron durante el mes de Marzo y Abril de ese mismo año.

Evidentemente algunos Gerentes tenían la actitud para tomar de una forma favorable este nuevo reto pero no necesariamente el conocimiento de cómo hacerlo, por lo cual recibieron Couch del director de operaciones (posición inmediata a nivel organigrama); mientras que algunos gerentes externaron su desacuerdo por el cambio.

### **Etapas 2: Intervención de Recursos Humanos**

Díaz (2001 citado en Torres & Vargas 2007) nos dice que la *gestión del 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, es por ello que se requirió de un nuevo proceso de selección más eficiente que identificara a las personas con el perfil que asegurara el poder hacer el trabajo; por lo que a través de nuevas herramientas se seleccionaron a los Gerentes más competentes para la Institución Educativa Privada.



## Fase 1: Perfil Gerencial a través del DEG

- El resultado de la aplicación conforme a la división que se hace en la prueba DEG respecto al estilo básico de comportamiento, que se obtienen de la Orientación a la Tarea y Orientación a las Relaciones fue el siguiente:

|   |   |
|---|---|
| <b>Relacionado</b><br><br><b>3</b><br><b>GERENTES</b> | <b>Integrado</b><br><br><b>1</b><br><b>GERENTES</b> |
| <b>Separado</b><br><br><b>14</b><br><b>GERENTES</b>   | <b>Dedicado</b><br><br><b>8</b><br><b>GERENTES</b>  |

Figura 12. Resultados de estilo básico de comportamiento de los 26 gerentes.

Ejemplo de resultados en evaluaciones:



Figura 13. Ejemplo de los 4 estilos básicos de comportamiento a través del DEG

- Los resultados de los 26 gerentes respecto a la efectividad gerencial y efectividad ante la presión fueron:

**Tabla 16.** Efectividad gerencial de los 26 gerentes.

| <b>Efectividad Gerencial</b> | <b>1.4</b> | <b>1.8</b> | <b>2.2</b> | <b>2.6</b> | <b>3.0</b> |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Gerentes</b>              | <b>6</b>   | <b>4</b>   | <b>10</b>  | <b>2</b>   | <b>4</b>   |

Nota: La media que propone la evaluación del DEG conforme a más de 50000 aplicaciones es de 2.4, sólo que cataloga a toda persona que la aplica arriba o por debajo de esta; podemos analizar que el 76% de nuestros gerentes tenían una efectividad gerencial por debajo y sólo el 24% se encontraban por arriba.

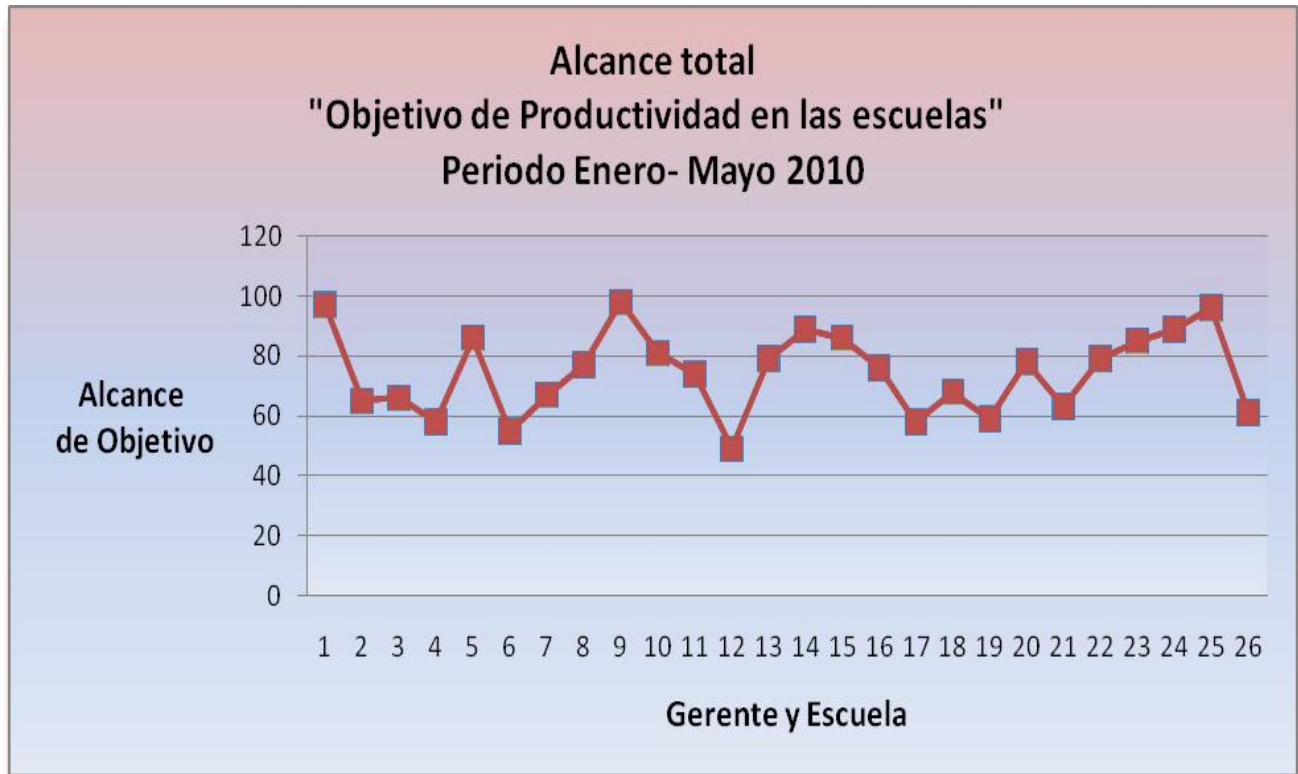
**Tabla 17.** Efectividad ante la presión de los 26 gerentes.

| <b>Efectividad ante la presión</b> | <b>0.6</b> | <b>1.0</b> | <b>1.4</b> | <b>1.8</b> | <b>2.2</b> | <b>2.4</b> | <b>2.6</b> | <b>3.0</b> |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Gerentes</b>                    | <b>6</b>   | <b>1</b>   | <b>3</b>   | <b>7</b>   | <b>4</b>   | <b>0</b>   | <b>4</b>   | <b>1</b>   |

Nota: La media que propone la evaluación del DEG conforme a más de 50000 aplicaciones es de 1.8, podemos analizar que el 38% de nuestros gerentes tenían una efectividad gerencial por debajo y sólo el 62% se encontraban por arriba.

- El tener estos resultados y poder hacer el respectivo análisis entre estilos de comportamiento con efectividad gerencial y efectividad ante la presión era una tarea que implicaría más tiempo, así que se tomó la decisión de hacer un análisis paralelo de que tan productivas estaban siendo las escuelas conforme al cumplimiento de indicadores internos de la empresa, (esta información se muestra en la tabla 17) y los perfiles del DEG. Se decidió saber cual era el perfil que tenían los 6 gerentes a través del DEG cuyas escuelas se encontraban en los 6 primeros lugares del ranking por mostrar algún porcentaje de crecimiento por mínimo que este fuera o un mantenimiento de los indicadores en los parámetros requeridos considerando los primeros cuatro meses del 2010; y cual era el perfil que tenían los 6 gerentes a través del DEG cuyas escuelas ocupaban las 6 ultimas posiciones del ranking por no mostrar un crecimiento desde inicio de año tomando el mismo periodo. (Se tomaron 12 perfiles por representar el 46% de la muestra total)

**Tabla 17.** Alcance de objetivo de productividad.



| Gerente/Escuela          | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  | 23  | 24  | 25  | 26  |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Cumplimiento de Objetivo | 97% | 65% | 66% | 58% | 86% | 55% | 67% | 77% | 98% | 81% | 74% | 49% | 79% | 89% | 86% | 76% | 58% | 68% | 59% | 78% | 63% | 79% | 85% | 89% | 96% | 61% |

El número corresponde al sujeto y a la escuela, por ejemplo en la escuela “5”, el gerente tuvo un alcance en el cumplimiento de objetivos del 86%; y su evaluación del DEG se nombra “Sujeto 5” (El resultado de las 26 aplicaciones se encuentran en el anexo 3).

Conforme a los resultados que se obtuvieron de la productividad en las escuelas se trabajó con los resultados de la siguiente muestra:

**Tabla 18.** Alcance de objetivo de productividad de mayor a menor.



Los perfiles del DEG que se obtuvieron conforme a la muestra más efectiva fueron:

- Estilos de Comportamiento

|             |            |
|-------------|------------|
| Relacionado | Integrado  |
| 0 GERENTES  | 0 GERENTES |
| Separado    | Dedicado   |
| 3 GERENTES  | 3 GERENTES |

**Figura 14.** Resultados de estilo básico de comportamiento de la muestra más efectiva.

No se obtuvo ningún estilo de comportamiento básico "Relacionado" ni "Integrado". Esto permitió tener un primer resultado para definir un perfil deseable; debido a que un primer dato indicó que los Gerentes que obtuvieron mejores resultados en la empresa poseían estilo Separado o Dedicado.

Reddin parte de la noción de que cualquier tipo de comportamiento no es ni bueno ni malo en sí mismo, sino que depende del momento y de las circunstancias en las que éste se dé, sin embargo los estilos obtenidos en los gerentes tienen mucha similitud a las conductas que realizan dentro de la unidad, por ejemplo:

- Estilo de comportamiento Separado:

**Tabla 19.** Análisis de estilo básico Separado y actividades de los gerentes en la Institución.

| Indicadores del estilo Separado  | Comportamiento menos efectivo "Desertor"   | Comportamientos más Efectivos "Burócrata"  | Tareas en la institución Educativa Privada relacionadas con este estilo Básico.  |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cautos, cuidadosos, ordenados.</li> <li>• Prefiere las cosas escritas, procedimientos, datos, hechos</li> <li>• Busca principios establecidos.</li> <li>• Exacto, preciso, perfeccionista.</li> <li>• Constante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja según lo fija el reglamento; no permite ninguna desviación.</li> <li>• Evita verse complicado, rehúye la responsabilidad y el compromiso.</li> <li>• Da pocas opiniones o sugerencias útiles.</li> <li>• Carece de creatividad y originalidad, criterio estrecho.</li> <li>• Pone obstáculos a los demás, dificulta las cosas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigue las órdenes, reglas, procedimientos.</li> <li>• Confiable.</li> <li>• Mantiene un sistema y una empresa en marcha.</li> <li>• Observa los detalles.</li> <li>• Es eficiente.</li> <li>• Racional, lógico, auto controlado.</li> </ul> | <p>Este estilo es importante poseerlo en la empresa, porque al ser una institución educativa se rige por muchos procedimientos ya establecidos que deben ejecutarse conforme al sistema, hay tiempos muy específicos y fechas de entrega a otras dependencias gubernamentales, por lo que el tener a una persona con una efectividad alta, teniendo comportamientos de este estilo permite asegurar que las tareas se están realizando en tiempo y forma y que dirige a sus colaboradores con el deber ser que establece la empresa.</p> |

En el cuadro anterior se muestran comportamientos que pueden ser efectivos y no efectivos dependiendo de las demandas de la situación, y como sólo podemos referirnos a conductas que tratan de definir un área muy pequeña del comportamiento humano: la del ambiente de trabajo, podemos inferir que un estilo Separado con baja efectividad, tiende a tener comportamientos desertores.

Debido a que los gerentes de la muestra más efectiva de estilo básico Separado poseen una efectividad gerencial alta, podemos decir que su comportamiento en la mayoría de las situaciones que se presentan en el trabajo tienden a ser Burócratas (que son las conductas efectivas del estilo).

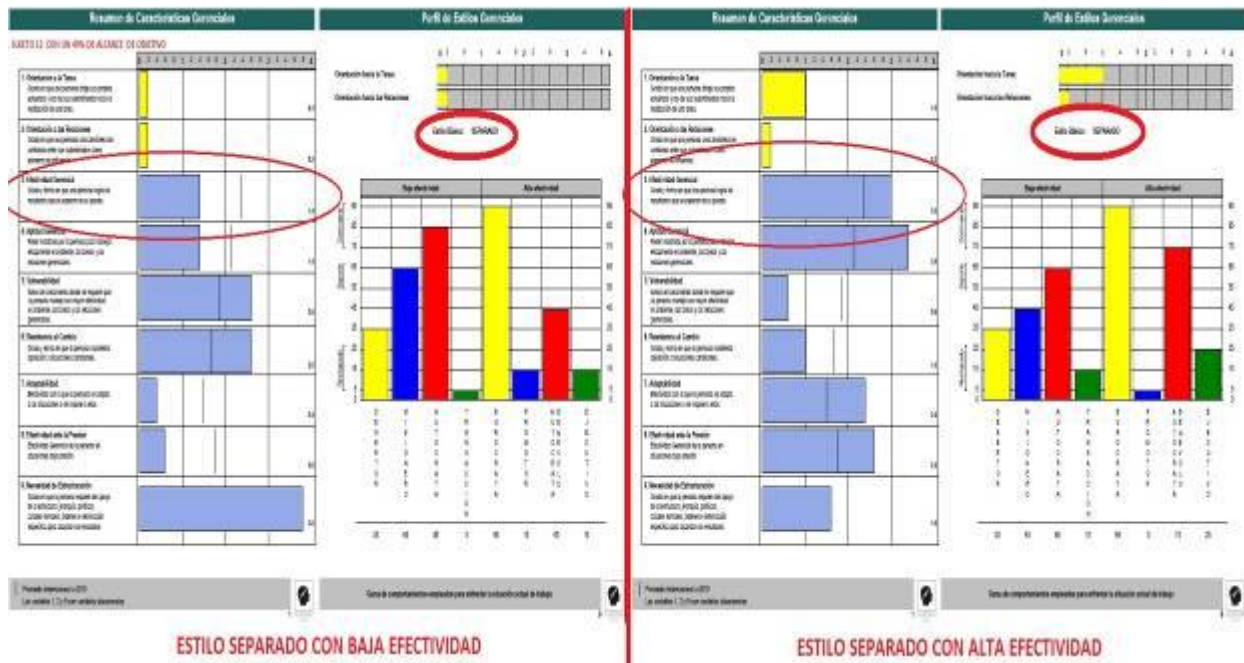


Figura 15. Resultados de baja y alta efectividad gerencial en el estilo Separado.

- Estilo de comportamiento Dedicado:

Tabla 20. Análisis de estilo básico Dedicado y actividades de los gerentes en la Institución

| Indicadores del estilo Dedicado  | Comportamiento menos efectivo "Autócrata"  | Comportamientos más Efectivos "Autócrata Benévolo"   | Tareas en la institución Educativa Privada relacionadas con este estilo Básico.  |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidido, agresivo, confiado en sí mismo.</li> <li>• Activo, iniciador. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija tareas individuales, responsabilidades, normas</li> <li>• Seguro, independiente, ambicioso.</li> <li>• Emplea recompensas, castigos, controles.</li> <li>• La tarea es lo primero,</li> <li>• Exacto, preciso, correcto, perfeccionista.</li> <li>• Constante.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crítica, amenaza</li> <li>• Toma todas las decisiones.</li> <li>• Exige obediencia, suprime los conflictos.</li> <li>• Quiere acción y resultados inmediatos.</li> <li>• Se comunica solo hacia abajo, actúa sin consultar. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temido, impopular</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidido, muestra tener iniciativa</li> <li>• Trabajador enérgico.</li> <li>• Termina las cosas, dedicado a su trabajo</li> <li>• Evalúa la cantidad, la calidad, los gastos y el tiempo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene consciencia de costos, ganancias y ventas.</li> <li>• Logra resultados</li> </ul> </li> </ul> | <p>Este estilo podría ser quizás el mejor, para nuestra empresa, pues no sólo implementa los controles o las normas de un estilo burócrata, suma también la jerarquía de su puesto, mueve a sus equipos de trabajo siempre enfocado al cumplimiento de los objetivos, fija nuevos planes de trabajo, y no desiste al momento de cumplir con la tarea; si un primer problema en la Institución Educativa Privada, era no estar alcanzando los objetivos, este estilo respalda la persecución de los mismos.</p> |



Como lo describimos en el estilo Separado, el estilo básico Dedicado está conformado de igual forma por comportamientos efectivos y no efectivos.

Debido a que los gerentes de la muestra más efectiva de estilo básico Dedicado poseen una efectividad gerencial alta, podemos decir que su comportamiento en la mayoría de las situaciones tiende a ser Autócrata Benévolo (que son las conductas efectivas del estilo).

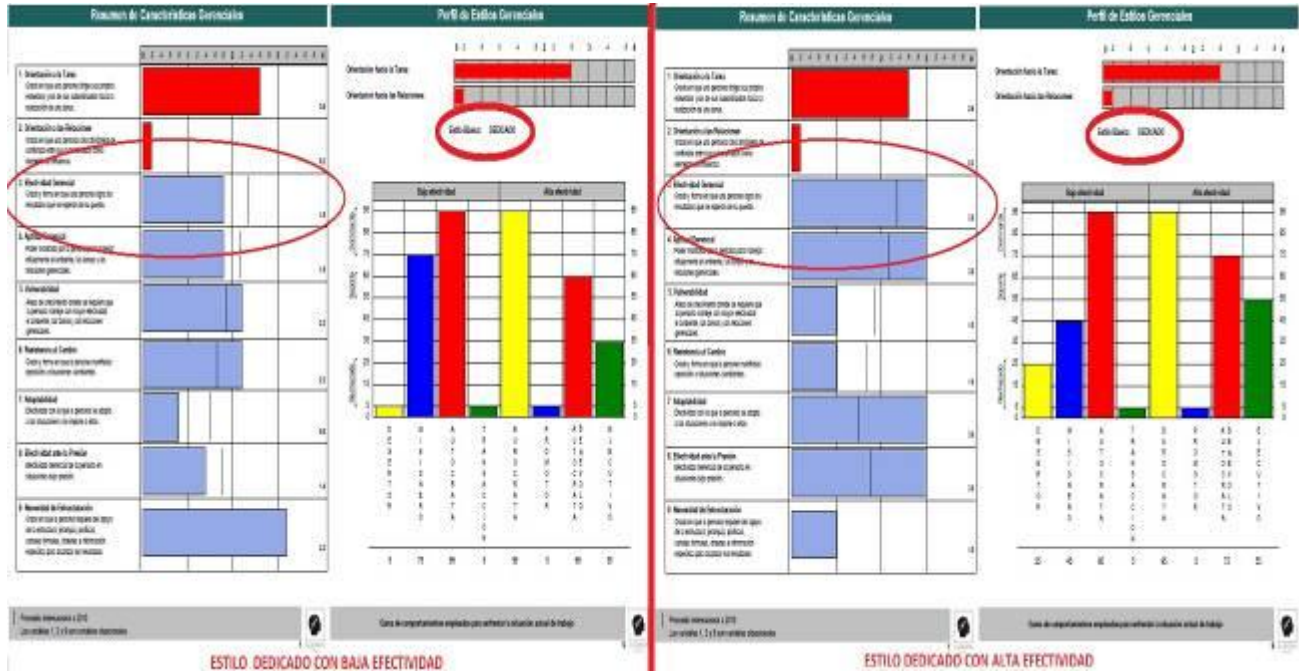


Figura 16. Resultados de baja y alta efectividad gerencial en el estilo Dedicado.

Hay que mencionar que no porque el Gerente tenga un estilo de comportamiento DOMINANTE básico Separado o Dedicado, excluye comportamientos de los otros estilos básicos, puesto que Reddin menciona es el más usado comúnmente como regla general cuando las demandas de la situación se cumplen, pero existen estilos de soporte que el gerente algunas veces exhibe como recurso de influencia una vez que encuentra que sus ESTILOS DOMINANTES no le han ayudado para alcanzar sus propósitos. Si el gerente no tuviera ESTILOS DOMINANTES, los de SOPORTE son los estilos que utiliza más frecuentemente, así que aunque tenemos Gerentes con estilo básico Separado y Dedicado, existen comportamientos efectivos del estilo Relacionado e Integrado.

- Los resultados respecto a la efectividad gerencial fueron:

**Tabla 20.** Efectividad gerencial muestra efectiva

| <b>Efectividad Gerencial</b> | <b>2.6</b> | <b>3.0</b> |
|------------------------------|------------|------------|
| <b>Gerentes</b>              | <b>2</b>   | <b>4</b>   |

Evidentemente, los Gerentes que han obtenido mayor alcance en los indicadores de la empresa, también poseen la efectividad gerencial más alta, y si partimos de la premisa de Reddin que efectividad gerencial es el grado en el que un gerente logra las tareas u objetivos que requiere su puesto, utilizando su conocimiento y competencias para dirigir a sus equipos de trabajo, la efectividad que poseen se encuentra inclusive por arriba de la media que propone el DEG de 2.4.

- Los resultados respecto a la efectividad ante la presión fueron:

**Tabla 20.** Efectividad ante la presión muestra efectiva

| <b>Efectividad ante la presión</b> | <b>2.2</b> | <b>2.6</b> | <b>3.0</b> |
|------------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Gerentes</b>                    | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>1</b>   |

Respecto a la efectividad bajo presión también los 6 obtienen una efectividad mayor a la media del DEG que es de 1.8, y esto es esencial en la Institución educativa privada, porque el poder llegar a una meta de ventas semanal, y después convertir esta en el alcance de objetivos de cobranza en jornadas laborales de 12 horas de Lunes a Sábado, requiere de Gerentes muy orientados a la tarea, que trabajen bajo presión.

## **Fase 2: Competencias laborales en Gerentes de una Institución Educativa Privada.**

Retomado la definición de Rodríguez y Feluú (1996) de competencia en donde mencionan que a estas las define un conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conducta que posee una persona, para la realización exitosa de una actividad, fue necesario definir las competencias propias y aplicables en la Institución Educativa Privada, realizando su descripción de una forma poco sistematizada, debido que una forma de definir las competencias es la que menciona Alles (2003), enunciando que para tener en claro las competencias clave para el puesto, se debe considerar la visión y la misión de la empresa, los objetivos del



negocio y el plan de acción, la visión de la alta dirección, la cultura de la empresa y su estilo. En el área de recursos humanos sólo consensamos lo que esperamos de un Gerente conforme a los objetivos del negocio, la misión, visión y cultura de la empresa, pero coincidimos en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998, citado en Pérez 2005), según el cual la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, que es esencialmente la razón por la cual se establecieron nuevas competencias para los gerentes, siendo las competencias directivas la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas; algunas de estas son retomadas en la guía de entrevista.

Se realizó una guía de entrevista por competencias que las categoriza como refiere Ernst y Young (2001) básicamente en:

Habilidades / Actitudes: ya que con el parámetro “Desarrollable” pueden ser susceptibles a mejorarse con el entrenamiento pero requieren para ser desarrolladas rasgos personales básicos. Estas habilidades profesionales se desarrollan básicamente con la experiencia, por ejemplo: la capacidad de negociación, el trabajo en equipo, la creatividad, etc.

Una vez aplicada la guía de entrevista por competencias lo importante no es lo que la persona dice ser, sino lo que demuestre haber hecho en su vida, los ejemplos de sus acciones sobre el campo laboral de trabajo en equipo, trato personal y demás, son la mejor manera para demostrar sus capacidades (Benavides, 2002). Se sabe que algunas de las preguntas son hipotéticas para el candidato, si nunca ha estado en una situación similar, pero es importante tomarlas en cuenta por lo que menciona Alles (2003) referente a las preguntas situacionales en las que se plantea una situación de trabajo típica para determinar que haría el candidato en una circunstancia similar.

Aunque parezca ilógico las dos competencias más importantes para la Institución Educativa Privada (Negocio Completo y Cultura de Esfuerzo) no son evaluadas en la guía de entrevista por competencias por preguntas específicas por las siguientes razones:

- Negocio Completo: No es necesario evaluarla con una pregunta específica debido a que desde el reclutamiento se busca a candidatos que vengan de una experiencia previa a nivel gerencial, de esta forma por lo menos se asegura que ha sido responsable de un tramo de control que le permitió estar a cargo de la rentabilidad del negocio. La información de la eficacia de su gestión la podemos ir retomando con las respuestas que da a las preguntas de la guía.
- Cultura de esfuerzo: Desde que se inicia la entrevista, se realizan preguntas que pueden parecer de protocolo, pero que nos dan información de esta competencia; ejemplo: ¿A los cuantos años comenzaste a trabajar?, ¿Con quien vives?, ¿Qué actividad paralela realizabas al momento de estudiar? ¿Cuántos hermanos poseen una licenciatura como tu? y muchas más que se realizan en el transcurso de la entrevista inicial y que resultan de la información que el candidato va

proporcionando al momento; es por ello que no existe una sola pregunta que al menos en nuestro proceso pueda decirnos con certeza que el candidato posea o no la competencia.

### **Etapa 3: Reestructura del proceso de Selección para el puesto de Gerente.**

Teniendo la firme convicción de hacer cosas diferentes para obtener resultados diferentes que guiarán el rumbo de la empresa para el 2011, se pensó en un nuevo proceso para asegurar la rentabilidad después de un punto de quiebre y después de haber realizado las modificaciones e implementaciones que se consideraron necesarias para cumplir dicho objetivo, se modificó el proceso de selección que actualmente se sigue en la Institución Educativa Privada.

- **Reclutamiento de Gerentes en medios electrónicos y algunos medios impresos.** La fuente de OCC y Computrabajo es la que reporta mayor efectividad, aunque el periódico y la búsqueda dirigida también han proporcionado resultados favorables en la captación de candidatos viables.
- **Aplicación del Diagnóstico de Efectividad Gerencial.** El haber incorporado esta nueva herramienta nos da la pauta a seleccionar a gente con mayor efectividad en el trabajo, poder explotar esta evaluación ha desarrollado un nuevo músculo en la selección de nuestro personal y el contar con un perfil para nuestra institución asegura la homogeneidad en nuestros mandos medios respetando las diferencias individuales.
- **Entrevista inicial y por competencias realizada por el Coordinador de Recursos Humanos.** El hacer un instrumento único y útil en la empresa, permite ser parte del cambio que todos estamos esperando.
- **Aplicación de Cleaver y Terman.** Estas evaluaciones han sido parte del proceso de selección en mandos medios desde hace algunos años, y se consideró que pueden ser de igual forma complementarias en el proceso, sobre todo el Terman Merrill por la información que proporciona al evaluar la inteligencia a través de seis áreas: inteligencia general, conocimiento, razonamiento fluido, razonamiento cuantitativo, proceso visual-espacial y memoria de trabajo.
- **Segunda entrevista por Director de Recursos Humanos.** Es importante que esta posición siga formando parte en la toma de decisiones, puesto que pueden haber candidatos que pasan por los primeros filtros incluyendo la aplicación del DEG y la guía de entrevista y la retroalimentación del respecto al candidato es mayor gracias al vasto conocimiento del negocio con el que cuenta el Director de RH.

- **Tercera entrevista por el Director General de la Empresa.** Debido a que el Director General fue el primero en proponer un cambio en el proceso, es importante involucrarlo en la toma de decisiones, y que él conozca a los colaboradores en los que depositará la confianza para manejar pequeñas unidades de negocio en su empresa.
- **Aplicación de Estudio Socioeconómico.** Nos permite realizar un estudio más profundo respecto a la confiabilidad de sus documentos y la estabilidad laboral a través de sus referencias; además podemos saber si el candidato tuvo otros trabajos que no reportó en la entrevista.
- **Contratación.**
- **Cuarta entrevista por el Director de Operaciones.** Anteriormente esta posición que es el jefe inmediato intervenía en la decisión de contratar o no a algún candidato; se considera que si en el proceso ya existen demasiados filtros para tratar de asegurar el éxito de un candidato en la empresa, el Director de Operaciones debería tener a su vez las competencias necesarias para poder trabajar y ayudar al desarrollo del nuevo colaborador, sin que la subjetividad pueda jugar parte del proceso de selección.
- **Capacitación Inicial.** Es importante proveer al nuevo colaborador una inducción profunda de la empresa y actividades a realizar en su nuevo trabajo.
- **Entrega al plantel.**

## **CONCLUSIONES.**

**Para lograr una mejora importante tanto en las organizaciones como en los individuos, hay que reconocer con ojo crítico tanto los avances como las carencias que se tienen.**

**(Daniel Cohen)**

## CONCLUSIONES

Con frecuencia podemos encontrarnos con la fragmentación de las funciones del área de Recursos Humanos, siendo el proceso de selección, capacitación, administración, seguridad e higiene por mencionar algunos; procesos independientes. En la Institución Educativa Privada Recursos Humanos es un área integral con un enfoque estratégico, para el cumplimiento de los objetivos, respaldada 100% por la Dirección General.

Este fue el factor más importante para haber tenido como psicóloga la oportunidad de ser responsable en la implementación de nuevas formas de hacer las cosas y así aportar en un cambio significativo en la Institución, realizando la provisión, aplicación, seguimiento y control, como lo menciona Chiaventato (2000) en los procesos básicos de la administración.

Por ser la evaluación una de las disciplinas de la psicología presente en cualquier actividad del psicólogo, se utilizo para incorporar a nuevos Gerentes con un Perfil Gerencial conforme a las necesidades de la Institución Educativa Privada.

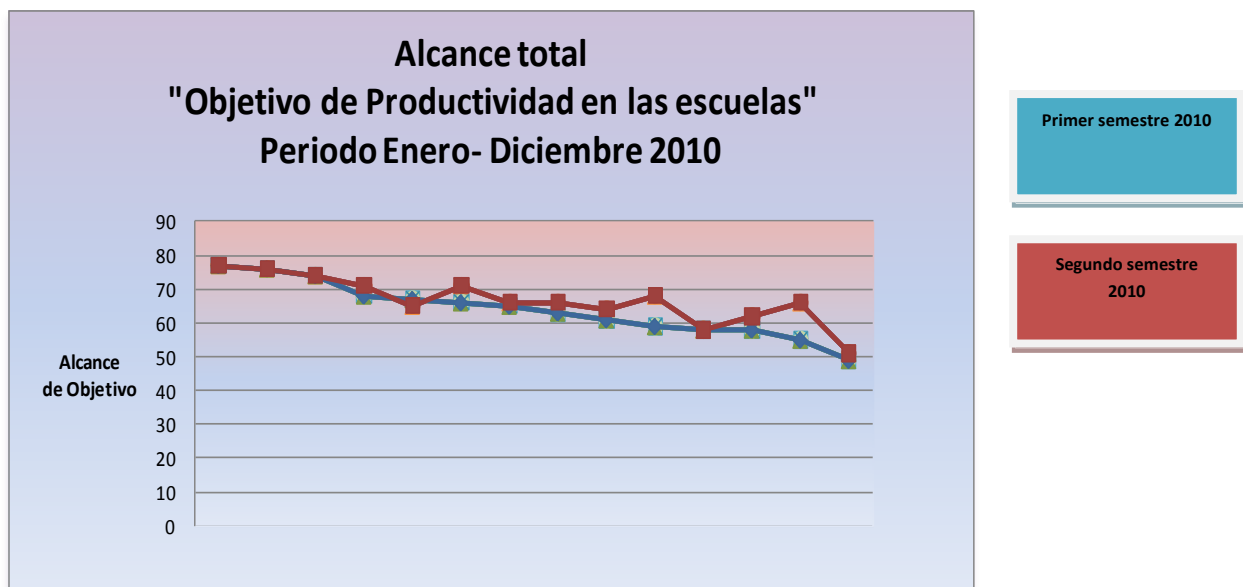
En diciembre del 2010 se cuantificaron los primeros resultados del trabajo realizado durante el primer semestre de ese año, teniendo la certeza que durante el primer semestre del 2011 el crecimiento en las unidades de negocio será algo real por las siguientes razones:

- Se cuenta con un perfil gerencial diseñado y aplicable para la Institución Educativa Privada, debido a que se conocen los requerimientos con que deben contar los gerentes para alcanzar los objetivos y de esta forma asegurar la mayor productividad como lo menciona Grados (2003).
- Este perfil gerencial se obtiene de dos herramientas importantes de evaluación: el **Diagnóstico de Efectividad Gerencial** del doctor W.J.Reddin 1980, por ser un instrumento que nos permite conocer el estilo básico de comportamiento y la efectividad gerencial en una persona; y una **entrevista por competencias**, por ser nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral que nos permite evaluar “Negocio Completo” y “Cultura de esfuerzo”.
- Con la aplicación del DEG, a los 26 gerentes que ocupaban la posición a principios del 2010 realizamos el análisis de los estilos que poseían los gerentes con mayor cumplimiento de objetivos; así se sabe que estilo básico de comportamiento más funcional para la Institución Educativa es el estilo “Separado” y “Dedicado”. Puesto que el estilo Separado obedece a las personas que otorgan mayor importancia a la mecánica de las cosas y con ello se favorece la racionalidad y la lógica; y el estilo Dedicado, se caracteriza por su inclinación natural hacia la planificación y organización de las tareas de los subordinados, así como, supervisar de cerca y evaluar la ejecución. W.J.Reddin (1980 citado en Consultores de Efectividad Gerencial 2010).

- Con la definición de las competencias de un Gerente y la elaboración de la guía se fortaleció la entrevista como parte del proceso de selección; como enuncia Spencer y Spencer en 1996, las competencias son una parte profunda de la personalidad, y conocerlas puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- A finales del 2010 se contaba con la colaboración de 11 nuevos gerentes que cumplían con las competencias y el estilo básico de comportamiento Separado o Dedicado.
- En 10 de las 11 unidades de negocio, se observa un crecimiento en el alcance de objetivo.

Alcance de objetivo:

**Tabla 21.** Alcance de objetivo de productividad 2010



| Gerente/Escuela          | 18  | 7   | 3   | 2   | 21  | 26  | 19  | 4   | 17  | 6   | 12  |                       |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------|
| Cumplimiento de Objetivo | 68% | 67% | 66% | 65% | 63% | 61% | 59% | 58% | 58% | 55% | 49% | Primer semestre 2010  |
| Cumplimiento de Objetivo | 71% | 65% | 71% | 66% | 66% | 64% | 68% | 58% | 62% | 66% | 51% | Segundo semestre 2010 |

Estos son los resultados del DEG, del perfil de 4 gerentes que se contrataron con el perfil requerido:

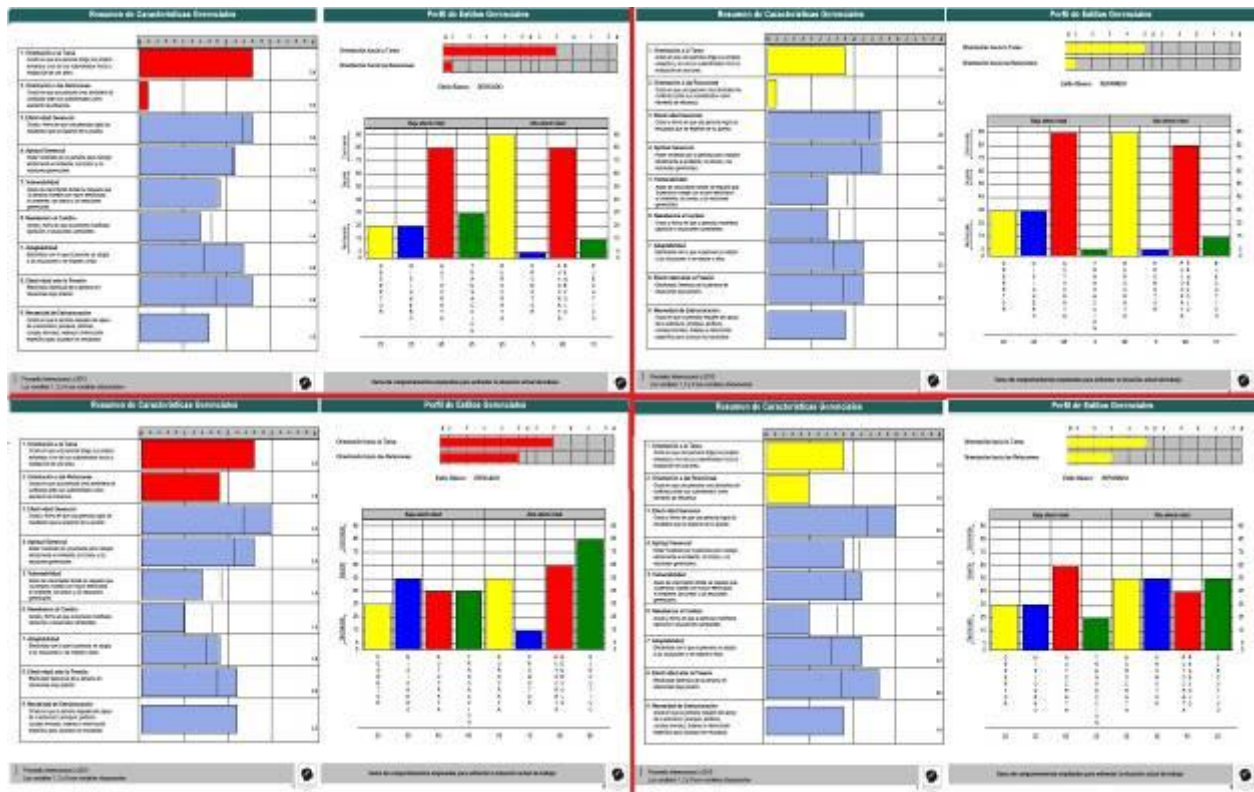


Figura 18. Perfiles actuales a través del DEG

- Con el 58 % de los gerentes que se continúan en la empresa, se realizó un trac de capacitación con la finalidad de brindarles mayor conocimiento y apoyarlos en el desarrollo de habilidades principalmente para el manejo del área comercial.

## **LIMITACIONES Y SUGERENCIAS**



## LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Aunque el objetivo en general fue favorable, es importante mencionar que el cambio de la estructura de organigrama, generó mucha presión en la gente, por falta de conocimiento y por la exigencia de un estricto cumplimiento de metas; además de haber tenido sólo 2 meses de tiempo para adaptarse a tener la responsabilidad ya no sólo de la administración de la escuela, también por la captación de clientes y el incremento de la venta.

No se debe perder de vista que quizás al definir un estilo básico de comportamiento Separado o Dedicado podemos incurrir en lo que los científicos sociales denominan error normativo, es decir, sugerir que una cosa es mejor que otra con base tan solo en los resultados de una pequeña muestra efectiva.

Se ha dado demasiada importancia al resultado del DEG, perdiendo un poco la óptica de que el candidato responde en función de su última experiencia laboral, y si aplicáramos la evaluación a una persona que viene de una institución bancaria en donde el seguimiento de procesos es muy riguroso, seguramente podría presentar un estilo Burócrata con rigidez; de lo contrario si contestara en función de una experiencia en tienda departamental seguramente el resultado sería diferente.

Los resultados de este test pueden cambiar: si la persona cambia su enfoque hacia la posición que ocupa; si contesta el test teniendo en mente una posición diferente; o la misma posición en una organización diferente. Cada persona describe su conducta de este modo, ya que como una prueba de personalidad proporciona información respecto a la autopercepción del candidato, no necesariamente como es.

Se trabajó sólo con las características de comportamiento que consideramos cruciales como son grado de efectividad gerencial y efectividad bajo presión, pero habría sido enriquecedor (de haber contado con el tiempo) realizar un análisis de los resultados obtenidos en resistencia al cambio, vulnerabilidad, adaptabilidad y necesidad de estructuración.

Sólo se evaluó el alcance de objetivo de los primeros 4 meses del año; de haber realizado la evaluación incluyendo el alcance de objetivo del segundo trimestre del 2009 seguramente las posiciones en la tabla 18 (Alcance de objetivo de productividad de mayor a menor) habrían cambiado.

Las sugerencias que se hacen al momento de querer realizar un trabajo similar, es tomar el Laboratorio de especialización Datamanagement.

Se puede tomar al DEG como herramienta de couch, con el fin de lograr el mejoramiento de la efectividad gerencial de las personas dentro de su ambiente de trabajo, y por tanto de la organización.

Asegurarse de que las competencias que se definan tengan el mismo significado para todas las personas que usarán la guía de entrevista como herramienta en el proceso de selección.

## REFERENCIAS.

- Alles, M. (2003). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Oranica.
- Ansorena, A. (1996). *Quince pasos para la Selección de Personal con Éxito*. España: Paidós.
- Arias, G. (2006). *Administración de Recursos Humanos Para el Alto Desempeño*. México: Trillas.
- Argüelles, A. (1999). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México: Limusa.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño Para Organizaciones Latinoamericanas*. Colombia. Mc Graw-Hill.
- Breakwell. G. M. (1996). *Como Realizar Entrevistas con Éxito*. España: Gestión 2000 S. A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5 Edición). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Consultores en Efectividad Gerencial. S.A de C.V. (2010). *Laboratorio de Especialización Datamanagement*. Morelos.
- Domingo, J. (2001). *Modelos de gestión por competencias*. España: Corga
- Ernest & Young Consultores. (2008). *Gestión por Competencias. Manual del Director de Recursos Humanos*. Disponible en: <http://psicojack.com/archivos/191007-pdf>. Recuperado en octubre 2010.
- Fletcher, S (2000). *Análisis de Competencias Laborales*. México: Panorama.
- Grados. A. J. (2003) *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal*. (2 Edición) México: Manual Moderno.
- Grados. A. J. (2002). *Calificación de Meritos. Evaluación de Competencias Laborales*. (5 Edición). México: Trillas.
- Guillen. A. (2002). *La Importancia de la Entrevista Antes, Durante y Después del Proceso de Selección*.

Tesina de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología UNAM.

Hery, S. (1986). *Teoría DEG*. Disponible en: <http://www.analdex.org/eContent/aliados/reddin.pdf>.  
Recuperado en Octubre 2010

Jiménez, A (2001). *Las Competencias y el Capital Intelectual: La Manera de Gestionar Personas en la Era del Conocimiento*. España: Gestión 2000

Llanos, R.J. (2005). *Como Entrevistar en la Selección de Personal*. México: Pax México.

Levy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestion 2000.

Martinez, C. E. (2009). *Propuesta de un Modelo de Selección de Personal con Fundamento en el Enfoque Socio-Tecnico Para las Organizaciones*. Tesina de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.

Mertens L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos, Para la Educación la Ciencia y la Cultura. (OEI)

Muchinsky, P.M. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. (6 Edición). México: Thomson Learning.

Ribbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10 Edición) México: Pearson.

Reddin, W.J. (2010). *DataManagement*. Disponible en: <http://www.wjreddin.com>. Consultado en mayo 2010

Rodriguez, M. (2006). *Evaluación, Balance y Formación de Competencias Laborales Transversales*. Barcelona: Laertes.

Rodríguez, V. (2009). *Competencia Laboral como Método para Aumentar la Productividad en el H. Ayuntamiento de Veracruz*. Tesis de Licenciatura. Universidad Villa Rica.

Torres, G & Vargas, T. (2007). *La Entrevista por Competencias como Herramienta Para la Selección*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.

## **ANEXOS.**

## **ANEXO 1.**

### **PRUEBA “DIAGNÓSTICO DE EFECTIVIDAD GERENCIAL”**

El Diagnóstico de Efectividad Gerencial (DEG) es un instrumento de evaluación de la capacidad gerencial basado en la Teoría 3D, que se usa como herramienta de análisis, con el fin de lograr el mejoramiento de la efectividad gerencial de las personas dentro de su ambiente de trabajo, y por tanto de la organización.

A través de este instrumento se pueden identificar los modos de comportamiento de un gerente que tal vez no se habían identificado previamente, de tal forma que sirve para guiar a acciones que de otra manera no se podrían tomar en cuenta.

Es importante considerar que una limitación en cualquier intento de describir el comportamiento humano reside en la puntualidad. Sólo podemos referirnos a conductas que tratan de definir un área muy pequeña del comportamiento humano: la del ambiente de trabajo. Aun aquí es imposible tomar como determinadas o como algo absoluto, las descripciones y consideraciones que se hacen mediante este instrumento; los gerentes a veces destacan uno y a veces otro modo de comportamiento y cada tipo de conducta puede usarse en grado limitado o pronunciado. Así, no todos los tipos de comportamiento gerencial se ajustarán rigurosamente a los cuatro estilos básicos de comportamiento que se mencionan, pero éstos son muy útiles como un marco de referencia general.

En ocasiones puede parecer que existe contradicción entre algunas características del gerente. Esto deberá interpretarse como rangos de conducta diferentes que la persona es capaz de exhibir en distintas situaciones y que pueden ser totalmente opuestas. Podemos considerar que el mismo comportamiento es efectivo en una situación determinada, y menos efectivo en otra situación. Así por ejemplo en la variable de APTITUD GERENCIAL, se hace hincapié en las características y habilidades efectivas, mientras que en la variable de VULNERABILIDAD se subrayan las menos efectivas, pudiendo aparecer como opuestas, ya que dependen de la forma y la situación en que aparecen.

### **EL CUESTIONARIO**

El DEG utiliza como instrumento sensor, el cuestionario Test del Diagnóstico de Efectividad Gerencial que consta de 80 conjuntos de cuatro preposiciones cada uno, en donde el gerente deberá escoger las dos proposiciones que mejor describan la forma en que actúa en su puesto actual.

El test en ocasiones pide hacer una elección forzada entre preguntas con las cuales no se está de acuerdo. Esto no afecta el puntaje ya que todas las personas tienen que dar una respuesta a las mismas preguntas.

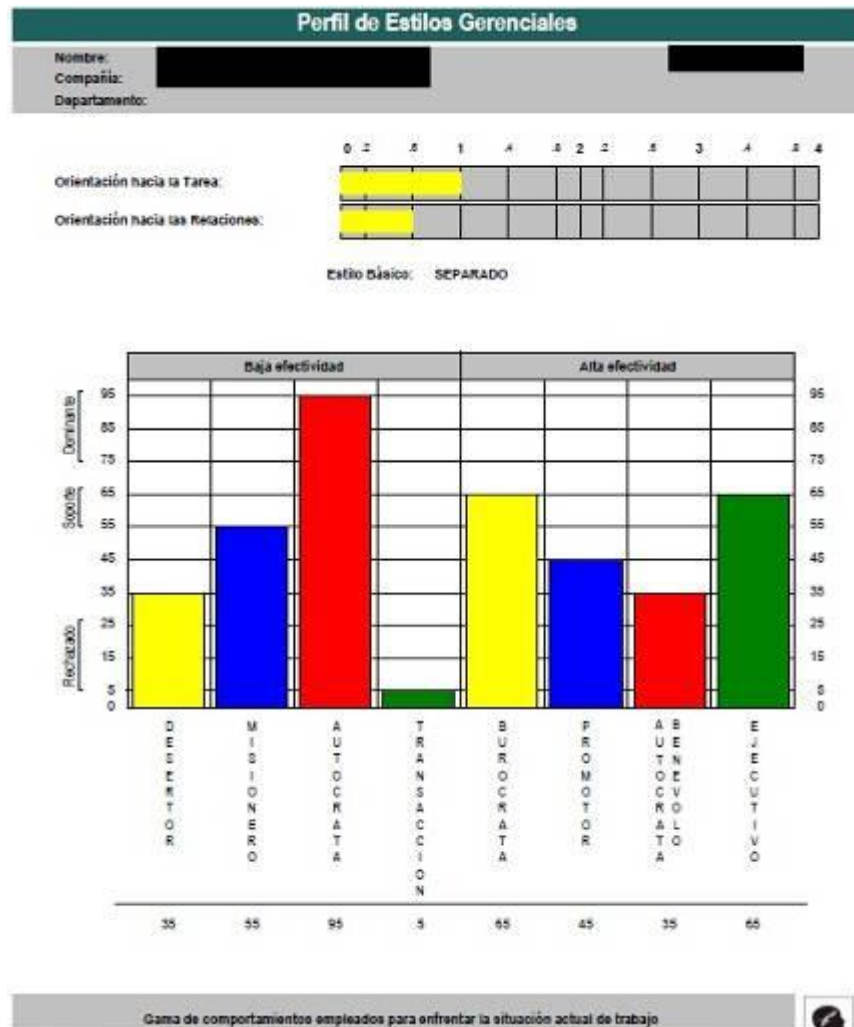
Por medio del análisis de todas las respuestas seleccionadas de la prueba, se mide la percepción que el gerente tiene de su estilo gerencial y de las demandas situacionales del puesto que ocupa.

Los resultados de este test pueden cambiar: si la persona cambia su enfoque hacia la posición que ocupa; si contesta el test teniendo en mente una posición diferente; o la misma posición en una organización diferente. Cada persona describe su conducta de este modo.

### COMPONENTES DEL DEG

Perfil de estilos gerenciales: “Gama de comportamientos empleados para enfrentar la situación gerencial”

Este perfil es una grafica con la puntuación obtenida en cada uno de los ocho estilos gerenciales. Así las barras verticales muestran los estilos que utiliza la persona en su posición gerencial, tal como se aprecia en la siguiente figura:



El perfil de estilos gerenciales muestra la relación entre la orientación hacia la tarea y la orientación hacia las relaciones, de los cuales resulta el estilo básico orientado. Los puntajes son convertidos a percentiles para poderlos comparar con los de otros gerentes. La gráfica muestra los Estilos Gerenciales mostrados por la

persona en la situación presente. Del lado derecho están los más efectivos, del lado izquierdo los menos efectivos. Los ESTILOS DOMINANTES son aquellos que están dentro de los percentiles 75, 85 y 95, excepto para el DESERTOR cuya dominancia se ubica en el percentil 45. Los ESTILOS DE SOPORTE están entre 55 y 65 excepto para el DESERTOR que se encuentra en un percentil de 35. Un percentil de 95 significa que sólo hay 5% de la muestra universal de gerentes que exhibirían un puntaje mayor; en consecuencia, un percentil de 25 significa que hay 75% de los gerentes capaces de exhibir un puntaje mayor.

**ESTILOS DOMINANTES:** Indican los estilos que son usados más comúnmente. Como una regla general, los ESTILOS DOMINANTES MÁS EFECTIVOS, surgen cuando las demandas de la situación se cumplen. Los ESTILOS DOMINANTES MENOS EFECTIVOS tienden a surgir debido a que las demandas de la situación no se cumplen y en cambio se satisfacen demandas personales.

Si la persona no tiene ESTILOS DOMINANTES, simplemente indica que en su situación no exhibe de manera consistente un estilo particular, o bien que la persona difícilmente exhibe un rasgo de conducta que lo identifique, a menos que sea sometida a una enorme presión.

También esto puede referirse a una situación donde se demanda una elevada flexibilidad o puede indicar que la persona prefiere usar una variedad de enfoques, para lograr sus propósitos. Cuando no existen ESTILOS DOMINANTES, el análisis de los ESTILOS DE SOPORTE nos da la pauta de las características gerenciales de la persona.

Si la persona tiene sólo un ESTILO DOMINANTE, indica que tiende a usar un solo estilo más que cualquier otro para lograr sus propósitos. Esto bien puede ser porque la situación lo permite, porque le demanda sólo este estilo, porque la persona tiene entrenamiento en este tipo de conducta, o porque la persona prefiere usarlo.

El que la persona tenga dos ESTILOS DOMINANTES indica que tiene dos enfoques dominantes diferentes hacia la situación. Esto puede ser porque maneja dos tipos diferentes de instancias o debido a que de vez en cuando se siente cómoda en el uso de dos estilos. También puede ser que un estilo es demanda de la situación y el otro es una preferencia personal del gerente.

Si aparecen tres o más ESTILOS DOMINANTES es un indicador de que la persona tiene diferentes enfoques hacia su situación. Esto puede deberse a que se enfrenta a diferentes tipos de situaciones o porque prefiere la versatilidad de enfoques.

**ESTILOS DE SOPORTE:** Son aquellos estilos en donde se obtiene un alto puntaje, pero no suficientemente alto como para llamarlo DOMINANTE. Estos son estilos que el gerente algunas veces exhibe como recurso de influencia una vez que encuentra que sus ESTILOS DOMINANTES no le han ayudado para alcanzar sus propósitos. Si el gerente no tiene ESTILOS DOMINANTES, los de SOPORTE son los estilos que utiliza más frecuentemente.

**ESTILOS SOBRE RECHAZADOS:** Son aquellos que se exhiben mucho menos que otros estilos. Se usan muy rara vez, si acaso se usan. Como regla general, el sobrerrechazo de estilos *menos efectivos* es entendible; indica aquellas cosas menos efectivas que la persona le gusta hacer lo menos posible.

Es útil ya que ilustran de qué manera la persona no usa estos estilos. Los ESTILOS SOBRE RECHAZADOS más efectivos indican los estilos que la situación no demanda o pueden ser estilos que la persona no es capaz de usar. Es importante estudiarlos con el fin de determinar en qué casos el gerente puede ser vulnerable.

### **CARACTERISTICAS DE COMPORTAMIENTO QUE SE MIDEN MEDIANTE EL DEG**

El DEG mide las siguientes características de comportamiento:

**1.- Orientación a la tarea:** Un puntaje arriba de 2 indica que la persona ocupa un puesto que requiere una alta orientación hacia la tarea o bien que la persona planea, organiza, dirige y controla su trabajo y el de los demás, por encima del promedio.

Un puntaje debajo de 2 indica que la persona no requiere orientación hacia la tarea o bien que la persona no planea organiza, dirige y controla el esfuerzo de otros para conseguir sus propósitos.

**2.- Orientación a las relaciones:** Un puntaje arriba de 2 indica que la persona ocupa un puesto que requiere una alta orientación hacia las relaciones o bien que la persona escucha, confía, estimula y se preocupa por los sentimientos propios y los de los demás, por encima del promedio.

Un puntaje debajo de 2 indica que la persona no requiere orientación hacia las relaciones o bien que la persona no escucha, confía, estimula, ni se preocupa por los sentimientos de otros como recursos de influencia.

**3.- Efectividad Gerencial:** *“Grado y forma en que una persona logra los resultados de su posición”*

Medición: Esta característica del comportamiento se evalúa del 0 al 4, en donde:

0= Muy baja efectividad.

2= Mediana efectividad.

4= Muy alta efectividad.

Dentro de variable de EFECTIVIDAD GERENCIAL el reporte hace referencia primero a la conducta que se deriva del Estilo Básico Orientado, que representa una actitud mental. También nos indica el grado en que la persona se interesa por la tarea o por las relaciones. Esta variable mide los estilos básicos que se emplean



con alta efectividad ya que como plantea el modelo teórico, la EFECTIVIDAD resulta de la adecuación de un estilo a la situación en que se usa.

Cuando los estilos Dominantes se encuentran en la región de alta efectividad, el puntaje de esta variable suele ser superior a 2 y viceversa.

Cuando los Estilos de Sostén se encuentran en la región de alta efectividad contribuyen para que el puntaje de esta variable sea superior a 2 y viceversa.

**4.- Resistencia al Cambio:** *“Grado y forma en que la persona manifiesta oposición a situaciones cambiantes”*

Medición: Esta característica del comportamiento se evalúa del 0 al 4, en donde:

0= Apertura al cambio

2= A veces esta dispuesto a abrirse al cambio

4= Muy resistente al cambio.

Entre mayor efectividad, la persona está conectada a los requerimientos de la realidad de la situación que vive, y por lo tanto hay más probabilidad de ajustarse a los cambios de la propia situación.

A menos efectividad menos probabilidad hay de que la persona perciba los cambios de la situación, y en consecuencia más probabilidad de que la persona mantenga actitudes impertinentes.

Los estilos de baja efectividad describen la forma en que la persona actúa en oposición a los dictados de una situación interpretándose por tanto como conductas que se oponen al pulso de la realidad y que llegan a tener la connotación de una forma de resistencia.

**5.- Adaptabilidad:** *“Efectividad con la que la persona se adapta a las situaciones o se impone a ellas, por medio de su repertorio de conductas”*

Medición: Esta característica del comportamiento se evalúa del 0 al 4, en donde:

0= Muy baja adaptabilidad.

2= Mediana adaptabilidad.

4= Muy alta adaptabilidad.

**Limitado repertorio de estilos:** Algunos gerentes usan un estilo básico consistentemente, cualquiera que sea la situación; es decir, tienen un LIMITADO REPERTORIO DE ESTILOS. Cuentan con un limitado rango

de comportamientos con los cuales responder a la situación (1 ó 2 estilos básicos), por tanto prefiere que las cosas sean muy claras, tener el poder en sus manos o saber dónde está éste; asimismo están interesados esencialmente en los controles.

Amplio repertorio de estilos: Otros gerentes regularmente usan una variedad de estilos básicos; para conseguir los resultados de su situación; es decir, tienen un **AMPLIO REPERTORIO DE ESTILOS**. Cuentan con un variado rango de conductas con las cuales responder a la situación (3 o 4 estilos). Por esta razón tienden a estar más dispuestos a asimilar cambios y no se sienten incómodos si las cosas están poco estructuradas; tampoco están demasiado interesados en el poder y en el control.

Tener un amplio o un limitado repertorio de estilos, en sí mismo, no significa mayor o menor efectividad. La efectividad depende de la destreza de la persona para poner su repertorio al servicio de la situación. Surgen entonces cuatro características del repertorio de estilos, según la amplitud y la pertinencia con la que éste se corresponde a la situación.

- a) **Flexibilidad de Estilo:** Destreza de usar una variedad de estilos para enfrentar apropiadamente una situación que demanda amplio repertorio, o bien para enfrentar una variedad de situaciones que en su conjunto demandan diversidad de enfoques. El gerente con elevada flexibilidad es visto como alguien con pocas preferencias personales y orientado hacia la realidad. Se identifica con los objetivos a lograr, es optimista consigo mismo y con la situación. Tiene consciencia de que para ser efectivo es necesario ser versátil. Es perceptivo ante los demás y acepta las diferencias como normales. Dedicar más tiempo a tomar decisiones y menos a implementarlas, por la profundidad y detalle con que las toma. Está dispuesto a aceptar varios estilos de gestión, distintos grados de participación y una serie de técnicas de control, siendo su único criterio el que sean adecuados.
- b) **Deriva de estilo:** Cambio del estilo propio en un sentido opuesto a las necesidades de flexibilidad. Es generalmente un recurso para reducir la presión sobre sí mismo, resultando en un impacto de baja efectividad, ya que la persona resuelve sus necesidades a expensas de la situación. Un gerente con alta **DERIVA** de estilo suele ser complaciente con otros cuando debiera ceñirse a los dictados de la situación, y en ocasiones suele ser demasiado estricto con la situación ignorando las necesidades individuales de su entorno de trabajo, cuando ambas cosas son requeridas. Llega a ser visto como alguien dispuesto a ajustarse a múltiples exigencias, que es complaciente, dando la impresión de ser falta de carácter. Usualmente no logra organizar las situaciones a su cargo y a la postre el cambio lo abruma por su ineptitud para manejarlo.
- c) **Elasticidad de estilo:** Consiste en la destreza de mantener un estilo apropiado e situaciones independientemente de la alta presión que éstas representen, lo que le impulsa a imponer su propio estilo consiguiendo con ello modificar la situación para adaptarla, a su manera. El gerente con elevada **ELASTICIDAD** reacciona bien ante tensiones moderadas e incluso las aprovecha. Tiene un

conjunto de normas bien incorporadas. Confía en sí mismo y es estable emocionalmente. A veces parece individualista, duro, disciplinado, decidido y obstinado. Tiende a adoptar una actitud dominante con sus colaboradores. Una persona de estas características hace un manejo eficaz del reducido repertorio de conductas para generar resultados en su situación.

- d) Rigidez de estilo: Mantener un limitado repertorio de estilos en situaciones que requieren flexibilidad, conducen a la rigidez de estilo. El gerente con una elevada rigidez es visto como alguien que se resiste al cambio, que no tolera la mayoría de las ideas, salvo las suyas. Tiene poca variedad de respuestas. Tiende a elegir un método y a emplearlo a fondo, aun cuando no sea el adecuado. Se preocupa más por sí mismo que por la situación y la gente que se encuentra en ella. Pasa por alto tecnologías nuevas o progresos en el campo de la administración si es que estos no se ajustan a los métodos estrechos de su preferencia.

Así un gerente con limitado repertorio puede ser calificado como "ELÁSTICO" o "RÍGIDO", dependiendo de si su comportamiento de limitado repertorio de estilos se acopla o no a la situación. Un gerente con amplio repertorio de estilos puede ser denominado como "FLEXIBLE" o "A LA DERIVA", dependiendo de si su comportamiento de amplio repertorio de estilos es congruente o no con la situación.

La destreza de la persona para administrar la amplitud de su repertorio en función de la situación, es lo que el diagnóstico mide como ADAPTABILIDAD.

Indicadores de repertorio de estilo:

| <b>LISTA PARA VERIFICAR FLEXIBILIDAD DE ESTILO</b><br><i>(amplio repertorio de estilo - apropiado)</i>   | <b>LISTA PARA VERIFICAR DERIVA DE ESTILO</b><br><i>(amplio repertorio de estilo - inapropiado)</i>  |
|--|---|
| Orientado hacia la realidad<br>Orientado hacia los colegas<br>Optimista<br>Justo<br>Objetivo<br>Situacionista (mira hacia afuera)<br>Orientado hacia los demás<br>Adaptable<br>Perceptivo Conceptos amplios<br>Colaborador Socialmente integrado<br>Tolerante Acepta experimentar<br>Interdependiente Participativo<br>Involucrado<br>Utiliza 3 ó 4 estilos básicos<br>Hombre o mujer de equipo Práctico | No se compromete, hace muchas promesas<br>Posterga<br>Dependiente<br>Desorganizado<br>Sin personalidad propia<br>Sí" en lugar de "No"<br>Complaciente<br>Indeciso<br>Conformista<br>Cede Imprevisible<br>Inconsistente Errático<br>A veces No cumple fechas límite<br>Desvalido<br>Elude la adversidad<br>Demasiado sensible<br>Evita el rechazo Habla "de dientes para afuera" |
| <b>LISTA PARA VERIFICAR ELASTICIDAD DE ESTILO</b><br><i>(limitado repertorio de estilo - apropiado)</i>  | <b>LISTA PARA VERIFICAR RIGIDEZ DE ESTILO</b><br><i>(limitado repertorio de estilo - inapropiado)</i>   |
| Fuerza de voluntad Superior firme<br>Firme en sus propósitos<br>Tolerancia la presión<br>Obstinado<br>Toma de decisiones rápidas<br>Simplifica las cuestiones<br>Obedece las órdenes<br>Confía en sí mismo<br>Estable<br>Objetivos claros<br>Sistemático<br>Individualista<br>Disciplinado<br>Persistente<br>Confiante<br>Buen subordinado<br>Cumple sus compromisos                                     | Se resiste al cambio<br>Orientado hacia la autoridad<br>No estimulable<br>Orientado hacia el control<br>Mal colaborador<br>Prejuicioso<br>Frágil<br>Conceptos estrechos<br>Relaciones limitadas<br>Intolerante<br>Sobrecontrolado<br>Inhibido<br>Asocial<br>Dogmático<br>Primero él mismo, no la realidad<br>Bloqueos personales<br>Limitada percepción de sí mismo             |

**6.- Aptitud Gerencial:** *"Poder mostrado por la persona para manejar eficazmente el ambiente, las tareas y las relaciones gerenciales"*

Medición: Esta característica del comportamiento se evalúa del 0 al 4, en donde:

0= Muy baja aptitud gerencial.

2= Mediana aptitud gerencial.

4= Muy alta aptitud gerencial.

A mas habilidades efectivas, alta efectividad y alta adaptabilidad, mayor resulta su aptitud gerencial”

Aptitud gerencial se relaciona con la manera en que generalmente el (la) gerente ejerce su influencia y las bases de su proceder en relación con sus características personales.

Hace referencia a su repertorio de estilos, ya sea amplio o limitado, y de acuerdo con esto, su comportamiento adquiere un determinado carácter.

Describe el comportamiento del(a) gerente con respecto a cada una de las habilidades gerenciales, dependiendo de su nivel de efectividad.

**7.- Vulnerabilidad:** *“Grado en que la persona se muestra vulnerable ante ciertas situaciones. Se señalan áreas de crecimiento donde se requiere que la persona mejore su efectividad en el manejo del ambiente, de de las tareas y de las relaciones gerenciales”*

Medición: Esta característica del comportamiento se evalúa del 0 al 4, en donde:

0= Muy baja Vulnerabilidad

2= Mediana Vulnerabilidad

4= Muy alta Vulnerabilidad

Si la persona muestra un mayor número de habilidades gerenciales poco efectivas, menor efectividad gerencial y una baja adaptabilidad, su vulnerabilidad resultará mayor.

El nivel de efectividad gerencial (0-4) combinado con el estilo básico orientado, da la pauta del grado de vulnerabilidad.

El nivel de efectividad en el manejo del repertorio de estilos, según sea amplio o limitado, describe en que grado la conducta es vulnerable.

A mayor número Habilidades Gerenciales con un nivel de baja efectividad (menos de 2.0), mayor es la vulnerabilidad.

**8.- Efectividad ante la presión:** *“Efectividad mostrada por la persona en situaciones de alta presión”*

Medición: Esta característica del comportamiento se evalúa del 0 al 4, en donde:

0= Muy baja Efectividad ante la presión

2= Mediana Efectividad ante la presión

4= Muy alta Efectividad ante la presión

A mayor efectividad, mayor adaptabilidad y estilos de sostén de alta efectividad, la persona mostrará una mayor habilidad para manejar situaciones de alta presión.

Se refiere a la conducta que es más usada por el gerente en situaciones estables, de conflicto, o bajo presión. Si la persona exhibe estilos dominantes y de sostén de alta efectividad, esta variable tenderá a ser alta. Si la exhibe estilos dominantes o de sostén menos efectivos, esta variable tenderá a ser baja.

Poner atención a los estilos gerenciales que se encuentran en el rango 65 o 55.

**9.- Necesidad de estructuración:** *“Grado en que la persona requiere del apoyo de la estructura: jerarquía, políticas, canales formales, órdenes e información específica para ejercer el liderazgo y alcanzar los resultados”.*

Medición: Esta característica del comportamiento se evalúa del 0 al 4, en donde:

0= Muy baja Necesidad de estructuración.

2= Mediana Necesidad de estructuración.

4= Muy alta Necesidad de estructuración.

Dentro de NECESIDAD DE ESTRUCTURACIÓN se señala si la persona es flexible, rígida, derivada o elástica, esto indica si la persona reacciona con efectividad ante los requerimientos de la estructura o ante la ambigüedad.

Una persona requiere estructuración si cuenta con un amplio repertorio de conducta; en cambio si tiene un limitado repertorio de conducta requiere más estructuración.

Personas de alta flexibilidad basan su influencia en su magnetismo personal, mientras que las personas con elasticidad del estatus que les confiere la estructura.

**10.- Subordinados requeridos:** *“Conjunto de características que deben reunir el personal subordinado, para asegurar una alta efectividad”*

Tipología del personal subordinado que se requiere, según su estilo básico orientado. Características de la relación con sus subordinados, con la cual se consigue un alto nivel de influencia. Tipo de supervisión que la persona puede ejercer con facilidad y alta efectividad.

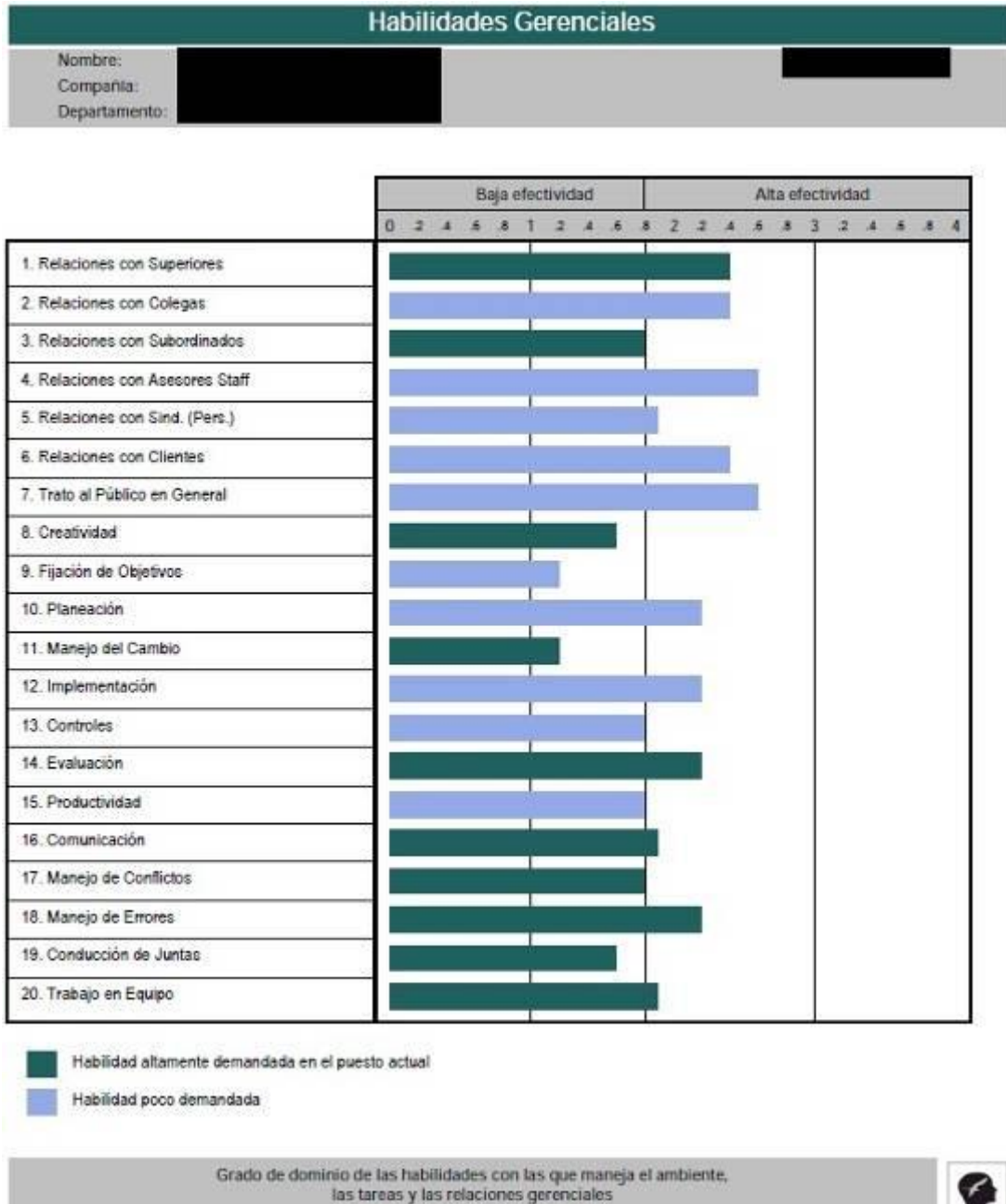
11.- Grafica de habilidades gerenciales: “Grado de dominio de las habilidades con las que la persona maneja el ambiente (1-7), las tareas (8-15) y las relaciones gerenciales (16-20).

La medición es de 0 a 4.

Menos de 2 = Menos efectivo.

Mayor de 2 = Más efectivo.

El test mide el Grado de Dominio, de cada una de las 20 habilidades.



## **Grado de Dominio:**

**Barras Obscuras:** Muestran esenciales que son altamente demandadas en el desempeño de las responsabilidades de la persona en el puesto actual.

**Barras Claras:** Muestran habilidades escasamente demandadas.

Las habilidades dominantes están influenciadas por las demandas actuales de la posición así como por las preferencias y percepciones del gerente en ésta. Por ejemplo, una habilidad dominante como serían las relaciones con el superior, pueden indicar una posición en donde la relación con el superior es una parte importante del trabajo o puede indicar que el gerente está demasiado preocupado en complacer al jefe. Una habilidad dominante de CREATIVIDAD puede indicar que una parte importante del trabajo es la generación de nuevas ideas y enfoques o puede indicar que al gerente le gusta el cambio por su propio bien. Una habilidad dominante de MANEJO DE CONFLICTOS puede indicar que la negociación y condiciones de ganar o perder son importantes para el puesto, o puede indicar que al gerente le gusta la confrontación. La dominancia del MANEJO DE CONFLICTOS puede también estar influida por una organización pobremente diseñada donde los roles no son adecuadamente asignados y la autoridad no está claramente establecida, de tal manera que el desempeño de la función induce continuamente hacia la conflictividad.

Las 20 habilidades situacionales se combinan en tres grupos:

**Ambiente:** Contiene las siete habilidades con las que el gerente interactúa con los actores de su entorno. El diagnóstico mide la efectividad con la cual se manejan. Un bajo puntaje (menos de 2) en Superior significa que la persona exhibe baja efectividad en las relaciones con su Superior.

1. Superior
2. Colegas
3. Subordinados
4. Consultores Staff
5. Sindicato
6. Clientes
7. Público en General.

**Productividad:** Contiene ocho habilidades relacionadas con las tareas en la posición gerencial. El diagnóstico mide la efectividad relativa con la que las maneja. Un bajo puntaje en Creatividad significa que la persona exhibe una reducida efectividad para impulsar el proceso creativo dentro de la organización.

8. Creatividad - generar y desarrollar nuevas ideas y enfoques
9. Objetivos - Fijación de objetivos
10. Planeación - Desarrollo de planes
11. Introducción del cambio - introducción de nuevas ideas y enfoques
12. Implementación - la implementación de planes
13. Controles procedimientos y controles
14. Evaluación - de gente, métodos y resultados



## 15. Productividad - Resultados

**Relaciones Interpersonales:** Contiene las cinco habilidades necesarias para que la persona sostenga relaciones interpersonales con otros. El diagnostico mide la efectividad con la que estas habilidades son manejadas.

- 16. Comunicación - canales de comunicación y métodos
- 17. Conflicto - manejo de conflictos
- 18. Errores - manejo de errores
- 19. Juntas - uso de juntas
- 20. Trabajo en Equipo - enfoque de trabajo en equipo en la gerencia.

## **Efectividad Relativa**

La efectividad relativa es la medida de qué tan efectivamente el gerente maneja cada una de las 20 habilidades, en términos de su efectividad promedio. No mide la efectividad en un sentido absoluto, sino que mide las fuerzas y debilidades relativas en el manejo de los 20 atributos. Los elementos con una elevada efectividad relativa se refieren a las cosas que el gerente hace relativamente bien y los elementos con una efectividad relativa baja se refieren a las cosas que él hace pobremente.

## ANEXO 2

### Guía de Entrevista por Competencias

Evalúe cada pregunta al término de la competencia conforme al siguiente parámetro:

**1.- NO APTO**

**2.- DESARROLLABLE**

**3.- APTO**

|  |   |
|--|---|
| <p>Pregunta 1:<br/>¿Qué es lo más importante que ha logrado hasta ahora?<br/>¿Cuál es la meta más importante que se ha fijado?</p> <p>Situación: ¿Cual fue la situación?</p> <p>Acción: ¿Qué hizo para lograrlo?</p> <p>Resultado: ¿Qué ocurrió?</p> <p>Competencia: <b>Orientación a resultados</b>_____</p>  | <p>Valoración de la respuesta:</p> <p><b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta que denote nula perseverancia o confusión en el entrevistado</p> <p><b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna respuesta que demuestre que el entrevistado tiene una respuesta creíble pero denota nerviosismo.</p> <p><b>3 APTO:</b> Alguna respuesta que denote que hizo lo necesario para alcanzar lo que anhelaba.</p>   |
| <p>Pregunta 2:<br/>Tienes una junta con tu jefe y varios inversionistas la próxima semana en la que tienes que presentar un nuevo producto que saldrá a la venta, para dicha presentación necesitas información que debe de proporcionar el área de Mercadotecnia, sólo que te informan que te la darán en 15 días ¿Qué harías?</p> <p>Situación: Hipotética</p> <p>Acción: ¿Qué haría usted?</p> <p>Resultado: ¿Qué ocurriría?</p> <p>Competencia: <b>Iniciativa</b>_____</p> | <p>Valoración de la respuesta:</p> <p><b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta que muestre una limitada capacidad de respuesta o pocas alternativas de solución.</p> <p><b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna respuesta que muestre que el entrevistado tiene la iniciativa de conseguir la información pero sin una idea clara de cómo hacerlo.</p> <p><b>3 APTO:</b> Alguna respuesta que muestre varias alternativas de solución viables, para la consecución del logro.</p>      |
| <p>Pregunta 3:<br/>¿Como organiza y retroalimenta a su equipo de trabajo?, ¿Qué factores toma en cuenta para hacerlos llegar a los objetivos comunes?</p> <p>Situación: ¿Cómo maneja la situación?</p> <p>Acción: ¿Qué hace?</p> <p>Resultado: ¿Qué obtiene?</p> <p>Competencia: <b>Liderazgo</b>_____</p>   | <p>Valoración de la respuesta:</p> <p><b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta que muestre una limitada capacidad de influenciar a los miembros de un grupo</p> <p><b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna respuesta que muestre que el entrevistado tiene la capacidad de influenciar u organizar a los miembros de un grupo sin una idea clara de cómo hacerlo.</p> <p><b>3 APTO:</b> Alguna respuesta que muestre la capacidad de influenciar, organizar y conducir a un grupo.</p> |
| <p>Pregunta 4:<br/>¿Recuerda alguna decisión que haya tomado, que involucrara recursos de la compañía o a terceros que sabía no la aceptarían fácilmente?</p> <p>Situación: ¿Cuál fue la situación?</p> <p>Acción: ¿Cómo lo hizo?</p> <p>Resultado: ¿Qué ocurrió?</p> <p>Competencia: <b>Toma de Decisiones</b>_____</p>   | <p>Valoración de la respuesta:</p> <p><b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta que muestre no haber tomado en cuenta ningún factor antes de actuar</p> <p><b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna respuesta que muestre que el entrevistado tiene la capacidad de reaccionar con prontitud pero se muestra muy inseguro</p> <p><b>3 APTO:</b> Alguna respuesta que muestre la capacidad de actuar tomando en cuenta todo el panorama.</p>  |
| <p>Pregunta 5:<br/>Cuénteme como organiza un día de trabajo normal</p> <p>Situación: ¿Qué hace?</p> <p>Acción: ¿Cómo lo hace?</p> <p>Resultado: ¿Qué obtiene?</p>  | <p>Valoración de la respuesta:</p> <p><b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta que muestre no tener ninguna organización en el trabajo.</p> <p><b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna respuesta</p>   |

|  |   |
|--|---|
| Competencia: <b>Planeación y organización</b> _____  | que muestre que el entrevistado trata de administrar el tiempo laboral sin mostrar mucha organización.<br><b>3 APTO:</b> Alguna respuesta que muestre que el candidato planea el tiempo laboral para cumplir con las tareas encomendadas.   |
| Pregunta 6:<br>Estas en un departamento de atención al cliente en una tienda departamental y llega un cliente furioso quejándose del servicio de un vendedor ¿Cómo respondería al cliente?   | Valoración de la respuesta:<br><b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta que de la idea de tomar una acción defensiva o que demuestre poco interés por la situación de la persona.<br><b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna acción más enfocada a comprender la situación de la persona, pero sin ofrecerle alternativas que la hagan realmente sentir que fue escuchada.<br><b>3 APTO:</b> Alguna acción que denote interés por entender la problemática de la persona, para tomar acción al respecto. |
| Situación: ¿Cuál fue la situación?   |   |
| Acción: ¿Qué haría?  |   |
| Resultado: ¿Qué pasaría?   |   |
| Competencia: <b>Actitud de servicio</b> _____  |   |
| Pregunta 7:<br>Su jefe le acaba de notificar que tiene que entregar al final de la semana un trabajo que estaba previsto para entregar en tres, lo anterior implica que usted y su gente tendrán que quedarse a trabajar horas extra, ¿Cómo le pide a su jefe más tiempo? o ¿Cómo involucra la participación de su equipo? | Valoración de la respuesta:<br><b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta enfocada a que el resultado se obtuvo mediante imposición o bien que la decisión no fue aceptada.<br><b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna respuesta enfocada a que el resultado se obtuvo después de dialogar con los involucrados, pero sin una entera satisfacción por parte de los mismos.<br><b>3 APTO:</b> Alguna acción que denote que llevo al consenso.   |
| Situación: ¿Cuál fue la situación?   |   |
| Acción: ¿Qué hizo?   |   |
| Resultado: ¿Qué ocurrió?   |   |
| Competencia: <b>Negociación</b> _____  |   |
| Pregunta 8:<br>Alguna vez ha tenido alguna idea para implementar en el trabajo que sus compañeros consideren es novedosa   | Valoración de la respuesta:<br><b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta que no de ninguna idea<br><b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna respuesta que denote alguna idea aunque esta no sea del todo creativa<br><b>3 APTO:</b> Alguna respuesta que muestre ideas viables y creativas para implementar en el trabajo.   |
| Situación: ¿Cuál fue la idea?  |   |
| Acción: ¿Qué hizo?   |   |
| Resultado: ¿Qué ocurrió?   |   |
| Competencia: <b>Creatividad</b> _____  |   |
| Pregunta 9:<br>Por ser un buen elemento, eres promovido de puesto, sólo que esta nueva misión es para desarrollarla en otro estado ¿Qué hace?  | Valoración de la respuesta:<br><b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta que muestre negación<br><b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna respuesta que muestre que el entrevistado por lo menos lo consideraría<br><b>3 APTO:</b> Alguna respuesta que muestre la capacidad de cambiar de residencia tomando en cuenta todas las ventajas y desventajas de hacerlo.   |
| Situación: ¿Cuál fue la situación?   |   |
| Acción: ¿Cómo lo hizo?   |   |
| Resultado: ¿Qué ocurrió?   |   |
| Competencia: <b>Adaptación al cambio</b> _____   |   |
| Pregunta 10:<br>¿Alguna vez ha tenido un compañero o subordinado con el cual no se lleva bien?   | Valoración de la respuesta:<br><b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta que muestre cero interés por esa relación<br><b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna respuesta que muestre que tiene interés por resolver el conflicto pero no tiene muy claro como abordarlo.   |
| Situación: ¿Cómo actúa?  |   |
| Acción: ¿Qué hace?   |   |
| Resultado: ¿Qué ocurre?  |   |

|  |  |
|--|--|
| Competencia: <b>Relaciones interpersonales</b> _____   | <b>3 APTO:</b> Alguna respuesta que muestre el interés y el seguimiento por resolver el conflicto.   |
| Pregunta 11:<br>¿Qué haría si le dijera que no es el candidato idóneo para este puesto?  | Valoración de la respuesta:  |
| Situación:   | <b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta o acción denote que el candidato se muestra defensivo, se bloquea y/o intenta dar por terminada la entrevista.  |
| Acción:  | <b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna manifestación de nerviosismo o decaimiento moderado en el ánimo que afecte momentáneamente su desempeño durante la entrevista; recuperándose posteriormente.      |
| Resultado:   | <b>3 APTO:</b> Alguna respuesta que muestre interés por conocer la razón del rechazo y por seguirse manteniendo como un candidato viable al puesto, mantiene la calma y se recupera rápidamente. |
| Competencia: <b>Tolerancia a la frustración</b> _____  |  |
| Pregunta 13:<br>¿Recuerda algún proyecto que haya realizado sin supervisión?, ¿lo terminó a tiempo? ¿Cuáles fueron los resultados?   | Valoración de la respuesta:  |
| Situación: ¿Cuál fue la situación?   | <b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta que refleje que la persona requiere controles excesivos para poder concluir adecuadamente un trabajo  |
| Acción: ¿Cómo lo hizo?   | <b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna respuesta que muestre que el entrevistado requiere ciertos controles para concluir adecuadamente el trabajo.  |
| Resultado: ¿Qué ocurrió?   | <b>3 APTO:</b> Alguna respuesta que muestre el entrevistado es capaz de terminar a tiempo y de manera satisfactoria su trabajo sin necesidad de controles o sanciones.                           |
| Competencia: <b>Autodisciplina</b> _____   |  |
| Pregunta 14:<br>Supongamos que ha sido aceptado para este trabajo, y le comunicó que tiene que presentarse a trabajar la próxima semana, pero actualmente tiene un trabajo en el que debe dejar algunos pendientes que le tomarían entre 10 a 15 días aproximadamente ¿Qué hace? | Valoración de la respuesta:  |
| Situación: ¿Cuál fue la situación?   | <b>1.- NO APTO:</b> Alguna respuesta que muestre nulo compromiso con sus responsabilidades actuales.   |
| Acción: ¿Cómo lo hace?   | <b>2 DESARROLLABLE:</b> Alguna respuesta que muestre cierto grado de compromiso con el empleo actual, pero sin una clara idea de cómo proceder.  |
| Resultado: ¿Qué pasaría?   | <b>3 APTO:</b> Alguna respuesta que muestre compromiso por concluir satisfactoriamente sus responsabilidades anteriores tratando de negociar la fecha de entrada.                                |
| Competencia: <b>Compromiso</b> _____   |  |

Suma total:

NO APTO

APTO

Entrevisto: \_\_\_\_\_

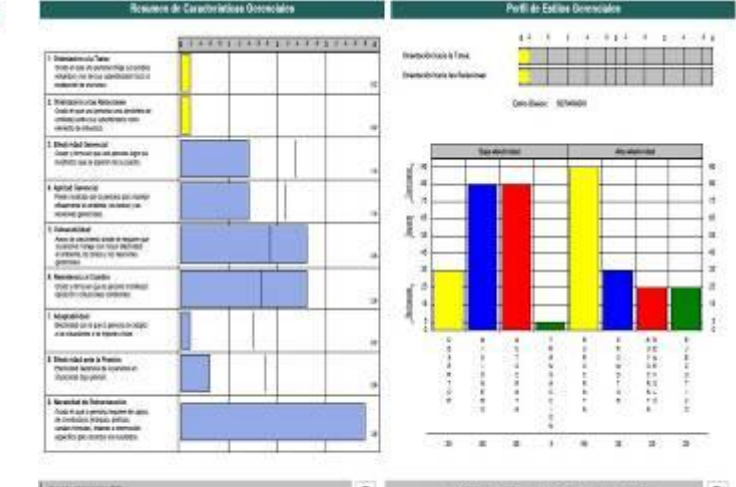
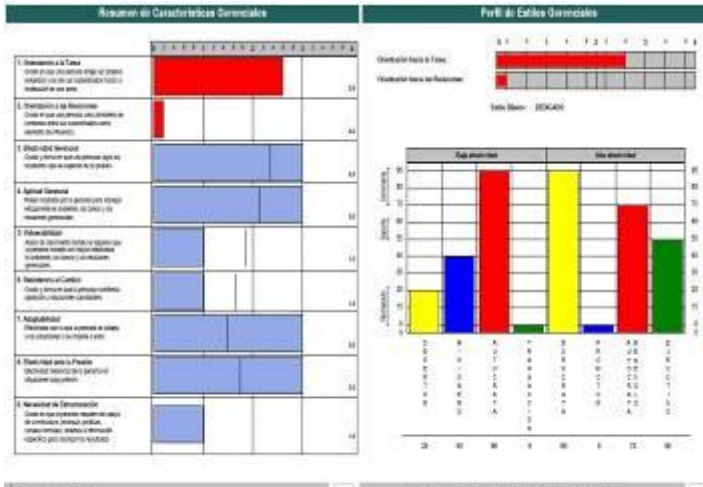
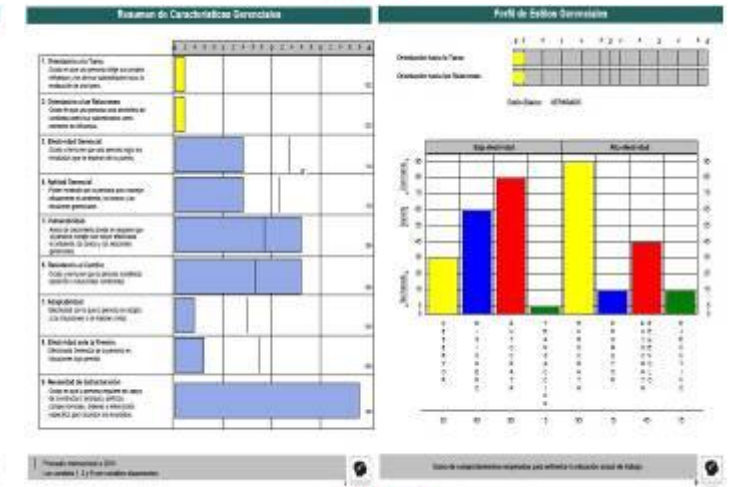
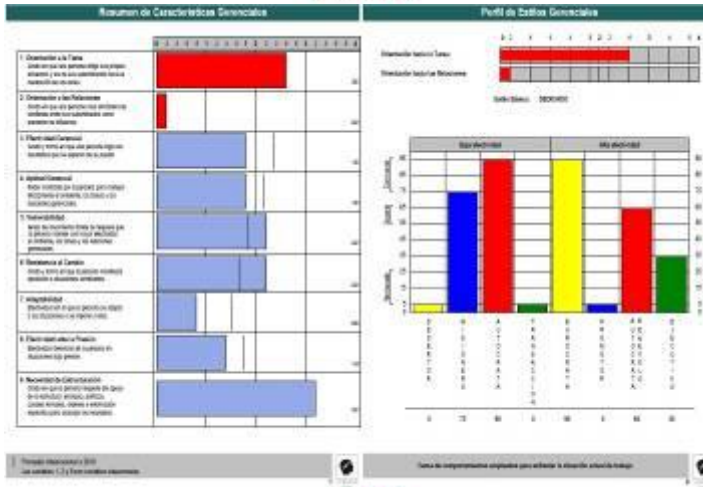
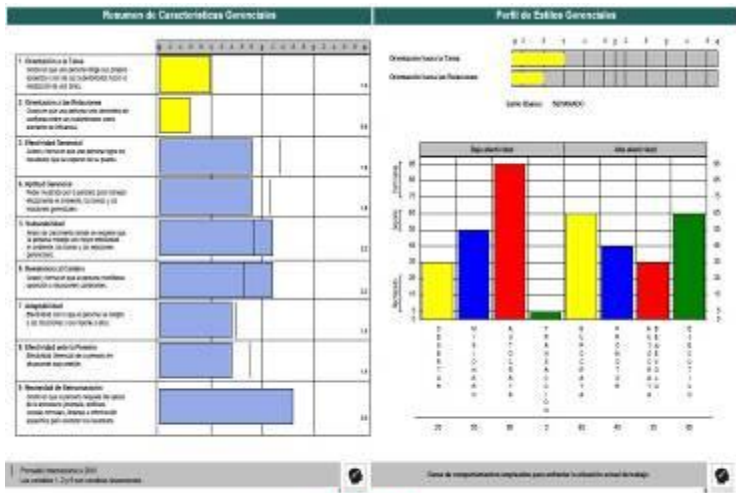
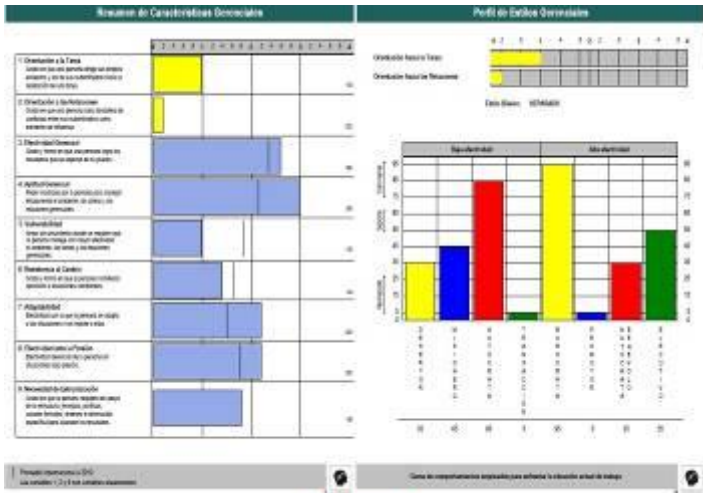
Criterios:

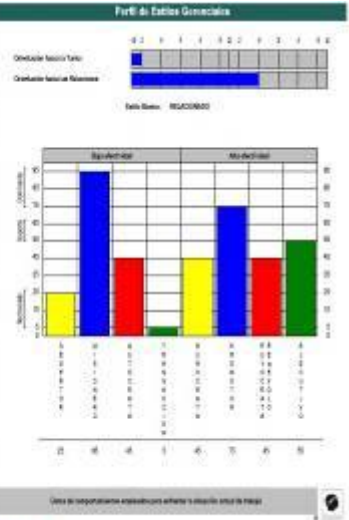
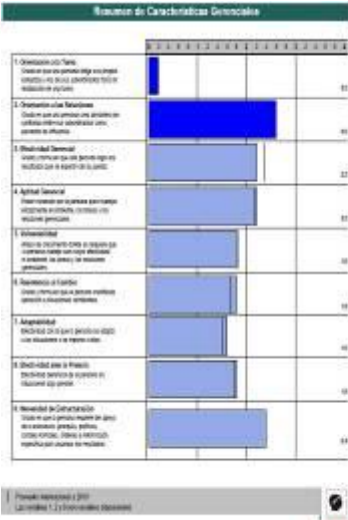
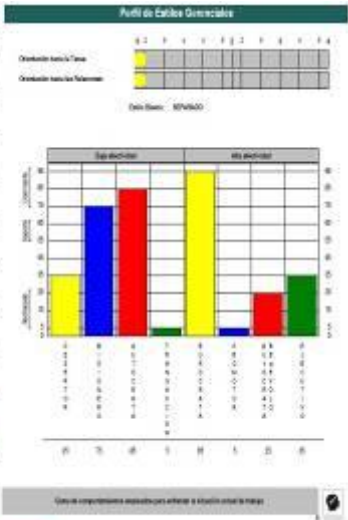
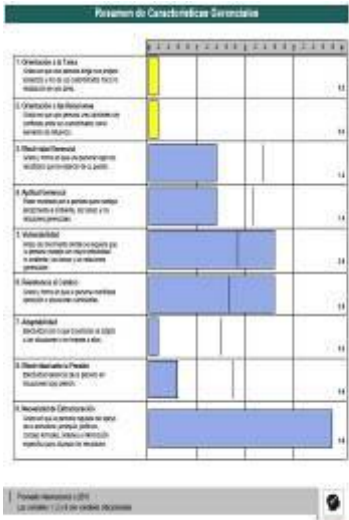
- < o = 19 NO APTO
- > o = 20 APTO

Elaboro Susana Montalvo García

# ANEXO 3

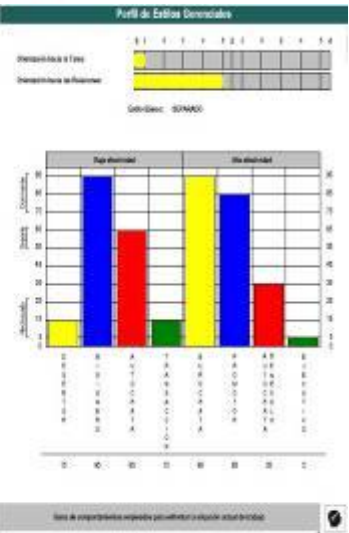
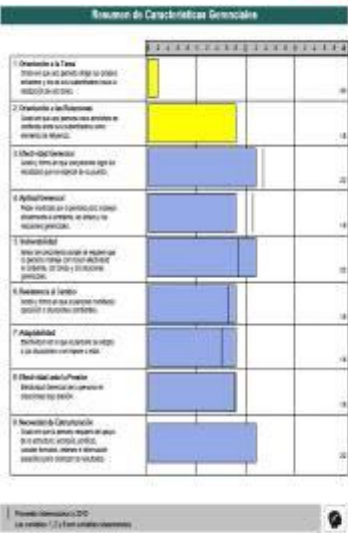
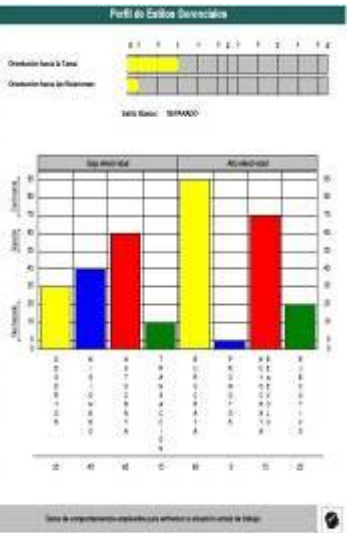
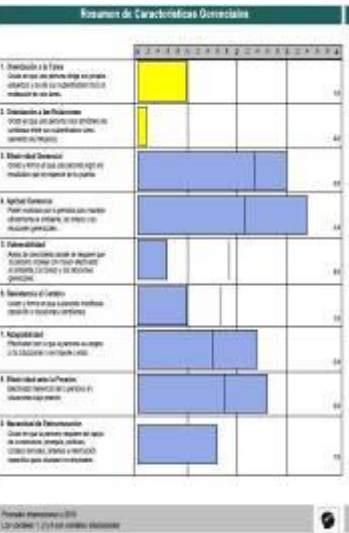
## APLICACIONES DEL DEG





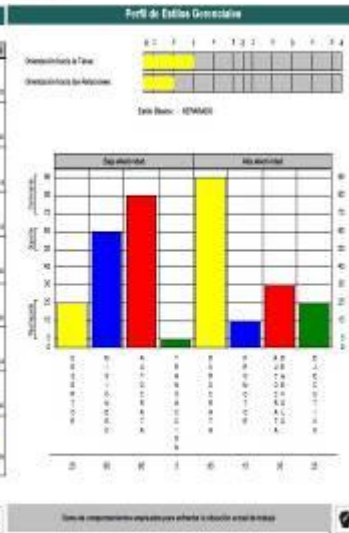
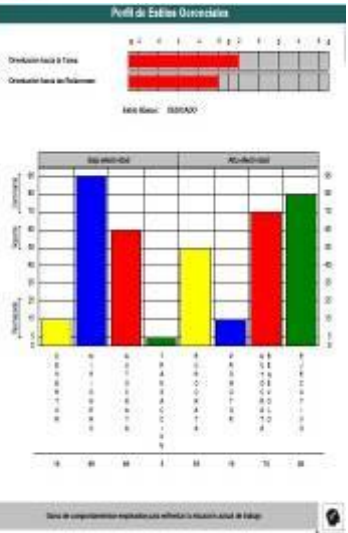
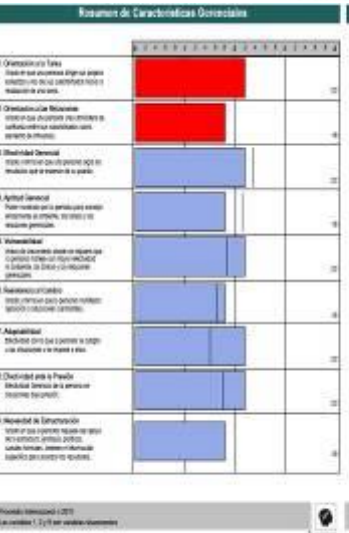
SUJETO 7

SUJETO 8



SUJETO 9

SUJETO 10



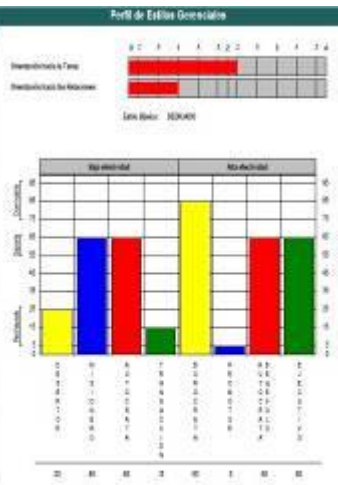
SUJETO 11

SUJETO 12



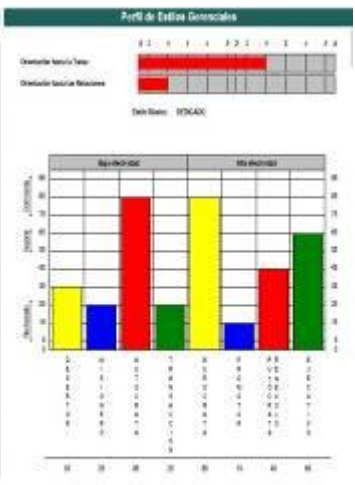
**Resumen de Características Generales**

| 1. Identificación y Tema         | A          | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z |
|----------------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Identificación y Tema         | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2. Identificación de Referencias | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3. Identidad General             | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4. Aplicación General            | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5. Vulnerabilidad                | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6. Resiliencia y Control         | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7. Adaptabilidad                 | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 8. Identidad del Proyecto        | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9. Resiliencia de Experiencias   | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |



**Resumen de Características Generales**

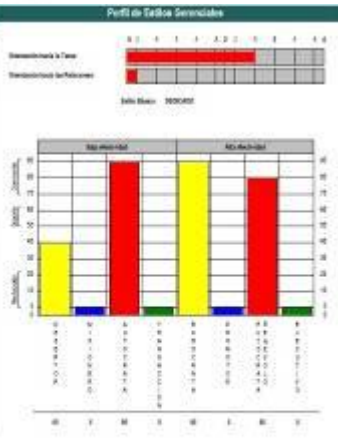
| 1. Identificación y Tema         | A          | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z |
|----------------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Identificación y Tema         | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2. Identificación de Referencias | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3. Identidad General             | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4. Aplicación General            | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5. Vulnerabilidad                | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6. Resiliencia y Control         | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7. Adaptabilidad                 | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 8. Identidad del Proyecto        | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9. Resiliencia de Experiencias   | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |



**SUJETO 13**

**Resumen de Características Generales**

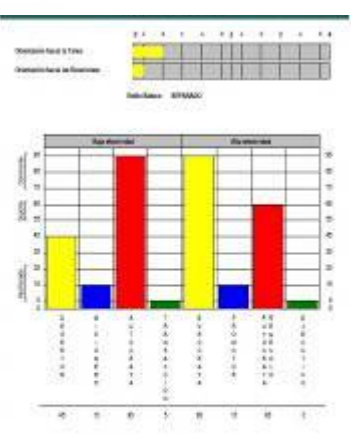
| 1. Identificación y Tema         | A          | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z |
|----------------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Identificación y Tema         | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2. Identificación de Referencias | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3. Identidad General             | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4. Aplicación General            | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5. Vulnerabilidad                | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6. Resiliencia y Control         | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7. Adaptabilidad                 | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 8. Identidad del Proyecto        | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9. Resiliencia de Experiencias   | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |



**SUJETO 14**

**Resumen de Características Generales**

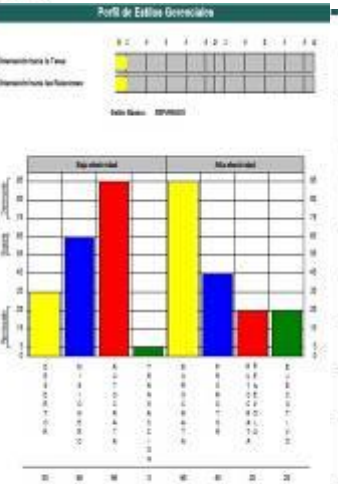
| 1. Identificación y Tema         | A          | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z |
|----------------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Identificación y Tema         | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2. Identificación de Referencias | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3. Identidad General             | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4. Aplicación General            | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5. Vulnerabilidad                | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6. Resiliencia y Control         | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7. Adaptabilidad                 | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 8. Identidad del Proyecto        | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9. Resiliencia de Experiencias   | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |



**SUJETO 15**

**Resumen de Características Generales**

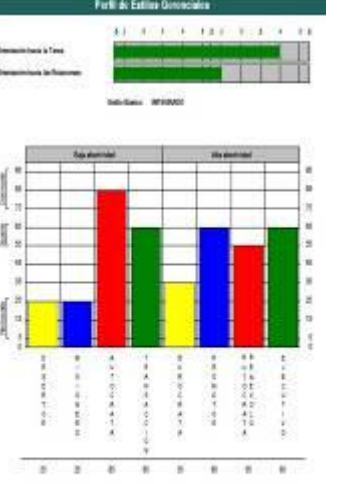
| 1. Identificación y Tema         | A          | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z |
|----------------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Identificación y Tema         | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2. Identificación de Referencias | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3. Identidad General             | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4. Aplicación General            | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5. Vulnerabilidad                | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6. Resiliencia y Control         | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7. Adaptabilidad                 | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 8. Identidad del Proyecto        | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9. Resiliencia de Experiencias   | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |



**SUJETO 16**

**Resumen de Características Generales**

| 1. Identificación y Tema         | A          | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z |
|----------------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Identificación y Tema         | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2. Identificación de Referencias | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3. Identidad General             | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4. Aplicación General            | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5. Vulnerabilidad                | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6. Resiliencia y Control         | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7. Adaptabilidad                 | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 8. Identidad del Proyecto        | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9. Resiliencia de Experiencias   | [Redacted] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |



**SUJETO 17**

Prueba diagnóstica C-20  
La prueba C-20 es un estilo diagnóstico

Tabla de comparaciones aplicadas para evaluar la situación actual de riesgo

**SUJETO 18**

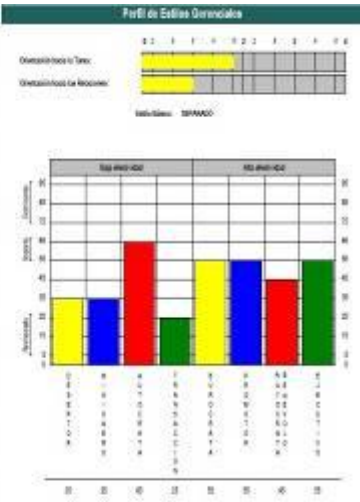
Prueba diagnóstica C-20  
La prueba C-20 es un estilo diagnóstico

Tabla de comparaciones aplicadas para evaluar la situación actual de riesgo

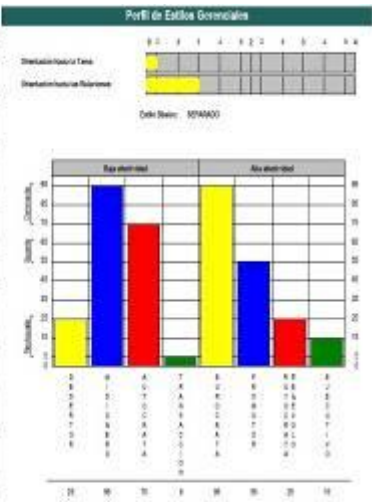




| Resumen de Características Generales |    |
|--------------------------------------|----|
| 1. Orientación a la Tarea            | 10 |
| 2. Orientación a las Relaciones      | 12 |
| 3. Orientación General               | 16 |
| 4. Aplicación General                | 14 |
| 5. Flexibilidad                      | 12 |
| 6. Tendencia al Cambio               | 14 |
| 7. Adaptabilidad                     | 22 |
| 8. Orientación al Proceso            | 20 |
| 9. Necesidad de Información          | 18 |



| Resumen de Características Generales |    |
|--------------------------------------|----|
| 1. Orientación a la Tarea            | 10 |
| 2. Orientación a las Relaciones      | 12 |
| 3. Orientación General               | 16 |
| 4. Aplicación General                | 14 |
| 5. Flexibilidad                      | 12 |
| 6. Tendencia al Cambio               | 14 |
| 7. Adaptabilidad                     | 22 |
| 8. Orientación al Proceso            | 20 |
| 9. Necesidad de Información          | 18 |



**SUJETO 25**

**SUJETO 26**