



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA JEFES DE ÁREA
EN UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE**

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
VERÓNICA TERESITA ALVAREZ RAMÍREZ**

**DIRECTOR DEL REPORTE LABORAL:
MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA**

**SINODALES:
MTRA. MA. SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS
MTRA. PATRICIA PAZ DE BUEN
MTRO. GABRIEL JARILLO ENRIQUEZ
LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO**



Ciudad Universitaria, Cd. Mx.

Febrero, 2017



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

Aunque ya no estén conmigo, nada sería posible sin ustedes, gracias por darme la vida, su apoyo, ejemplo y creer en mí. Gracias Carmelita y Reyes.

Fuiste la luz de mi vida, contigo aprendí a levantarme cada día con una nueva esperanza, te amo Bombón, bebe de mamá

Todos de una u otra forma han aportado a mi crecimiento como persona y profesionista, son incondicionales, gracias, los quiero hermanos.

Siempre busque proyectarme como mejor persona y profesionista y ser un ejemplo para ustedes; ahora son ustedes mi ejemplo, mi orgullo, mi satisfacción, besos Rene, Pao y Fer

Porque en cada proyecto que he emprendido me has apoyado con respeto y amor incondicional, con todo mi amor para tí Gustavo.

Cada día me actualizo y trato de ser mejor en todos sentidos porque ustedes son el motor de mi vida, mi razón de ser, las amo Vero y Adhí

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
1. CAPÍTULO 1 CONTEXTO LABORAL	4
1.1. Historia del Grupo ADO	5
1.2. Historia de Servicios de Lujo	6
1.3. Filosofía del Grupo ADO	8
1.4. Cultura Laboral	10
1.5. Organigrama de Servicios de Lujo	11
2. CAPÍTULO 2 PROCESO DE CAPACITACIÓN	13
2.1 Antecedentes de Capacitación	14
2.2 Proceso de Capacitación	18
2.3 Proceso Administrativo de Capacitación	19
2.4 Detección de Necesidades	22
3. CAPÍTULO 3 COMPETENCIAS LABORALES	29
3.1 Competencias	30
4. CAPÍTULO 4 PROCEDIMIENTO	36
4.1 Determinación de Competencia del Grupo ADO	37
4.2 Niveles de Dominio	40
4.3 Elección de Herramientas de Evaluación	42
4.4 Logística de Evaluación	50
5. CAPÍTULO 5 RESULTADOS Y ANÁLISIS	54
5.1 Resultados	55
5.2 Análisis	65
CONCLUSIONES	73
LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	76
REFERENCIAS	78
ANEXOS	81

RESUMEN

En el presente reporten laboral se desarrolló un Programa de Detección de Necesidades de Capacitación en base a competencias laborales para jefes de área en la empresa Servicios de Lujo, y se obtuvo de manera satisfactoria la DNC de los participantes, con el fin de elaborar los planes de desarrollo para los siguientes cuatro años. El programa para la DNC se elaboró considerando la técnica de evaluación de competencias laborales a través de exámenes psicométricos en línea Armstrong®web y una entrevista dimensional, lo cual ayudó a obtener de forma general, el potencial de cada colaborador, además de tener a detalle sus debilidades o bien, áreas de oportunidad para capacitación. Así mismo, una planeación más precisa del presupuesto para la capacitación de los siguientes cuatro años. Gracias a la coordinación de la Gerencia de Recurso Humanos y al resto del grupo Gerencial de la Empresa.

Los sujetos que participaron en el proyecto fueron sensibilizados con el propósito de evitar resistencia ante la aplicación de las herramientas de evaluación, además de buscar un mayor compromiso al darles a conocer los beneficios individuales que podían obtener como puesto clave dentro de la organización y como contribuyentes al logro de los objetivos estratégicos.

Los participantes, 61 en total, ocupan el nivel de jefatura de departamento o área dentro de la Organización. El grupo está compuesto por colaboradores de ambos sexos, con edades que oscilan entre 28 y 47 años, con escolaridad de nivel licenciatura y un promedio de antigüedad de 10 años.

El alcance del presente reporte laboral fue sólo obtener la DNC, no obstante, los planes de capacitación fueron elaborados sin que se pusieran en marcha al cierre de este trabajo se espera que en un periodo no mayor a seis meses se comience a implementar las estrategias y en un lapso de tiempo corto dar seguimiento y evaluar la efectividad de la DNC.

INTRODUCCIÓN

Perteneciente al Grupo ADO, la Empresa **Servicios de Lujo** líder en el mercado del autotransporte, además de contar con una solidez de más de 20 años que le ha permitido ofrecer a sus clientes un servicio diferenciado, se ha preocupado por sus colaboradores proporcionándoles una cultura empresarial que se ha reflejado en arraigo y permanencia. Actualmente cuenta con 1100 colaboradores de los cuales la tercera parte se encuentran dispersos en las diferentes terminales del sureste del país, es decir, Estados donde tiene presencia la empresa.

Los socios y directivos del grupo, han proyectado un ambicioso crecimiento para los próximos 5 años, por lo que su planeación estratégica es más exigente en cuanto a resultados y una de sus prioridades se centra en los jefes de área, pues son considerados pieza clave para agilizar u obstaculizar el logro de los objetivos o metas de cada gerencia, que en suma contribuyen al logro de Objetivos estratégicos.

Para impartir capacitación a los colaboradores en años anteriores, se habían seguido las tradicionales técnicas para la detección de necesidades, como los cuestionarios y encuestas, sin embargo, los tiempos exigen agilizar las formas para acortar los tiempos para la obtención de resultados, mayores alcances y proyección para el personal. Por lo que, a través de la Coordinación de Recursos Humanos, se decidió trabajar con competencias laborales, buscando tener mayor precisión en las áreas de oportunidad de cada uno de sus jefes de área, y poder ofrecer planes que permitieran cerrar las brechas entre las necesidades del puesto y las competencias de cada colaborador. Para llevar a cabo lo anterior, la Dirección del Grupo a través de la Coordinación de Recursos Humanos, planteó 16 competencias laborales divididas en cuatro categorías y cinco niveles de dominio para cada una de ellas.

Las herramientas utilizadas para elaborar la DNC fueron: una entrevista por competencias y evaluación psicométrica en línea, que permitió identificar las fortalezas y debilidades de cada colaborador vs. el perfil del puesto.

El presente reporte laboral tiene como principal objetivo elaborar la Detección de Necesidades para jefes de área con base en las herramientas mencionadas y determinar cuáles son las cuatro principales competencias que como empresa deben ser atendidas.

Para lograr éste objetivo, el presente reporte laboral se estructura de los siguientes capítulos:

El capítulo 1, describe el CONTEXTO LABORAL donde se realizó el presente reporte laboral.

El capítulo 2, hace referencia al marco teórico de qué es CAPACITACIÓN y cómo se realiza una detección de necesidades de capacitación.

El capítulo 3, aborda la definición de COMPETENCIA LABORAL y los diferentes enfoques propuestos por diversos autores.

El capítulo 4, muestra el PROCEDIMIENTO que se aplicó para la elaboración de la detección de necesidades de capacitación para jefes de área en Servicios de Lujo.

El capítulo 5, muestran los RESULTADOS obtenidos y su análisis que nos permiten realizar sugerencias y en caso de haber, también hablar de limitaciones.

CAPITULO 1

CONTEXTO LABORAL

1.1 HISTORIA DEL GRUPO ADO

En la década de los 30'S, para ser precisos el 23 de septiembre de 1939, seis hombres, conductores y dueños de 6 autobuses, a quienes denominaron "permisionarios", inician operaciones por primera vez con boletos de asientos numerados. La primera corrida fue México-Puebla-Perote-Jalapa-Veracruz, operando bajo la razón social Autobuses de Oriente ADO, S.A. de C.V.

La zona de influencia del Grupo ADO es el Sureste de la República Mexicana.

En aquella época los inicios del auto-transporte fueron difíciles, las carreteras eran pocas y de mala calidad además de exponerse a muchos peligros. Las terminales contaban con muy pocos recursos; no existían talleres donde reparar los autobuses, por eso cada socio reparaba su propio autobús. A pesar de todos estos problemas ADO tomó como política el *contar con el mejor personal, equipo e instalaciones para ofrecer un servicio de primera calidad.*

En los años cuarenta se integran más socios, adquieren mayor número de "carros" que alcanzaban mayor velocidad y con mayor cupo. En 1948 se inaugura la terminal Buenavista.

Los cincuentas, es una década de crecimiento importante en el Grupo, el 27 de febrero de 1957, se inician servicios directos de Coatzacoalcos a Villahermosa. Empieza a funcionar un taller propio de mantenimiento e inician operaciones "Restaurantes, Alojamiento y Dulcerías de Oriente". Y lo más importante se integra la directiva de la Organización. La presencia e imagen del Grupo se hacía cada vez más presente en los usuarios.

El 6 de mayo de 1969 se integran al Grupo A.D.O. con el nombre de Autobuses Unidos (AU) varias líneas algunas de ellas siendo pioneras en el giro del autotransporte. En 1970, son inauguradas las primeras Oficinas Generales del Grupo ubicadas en la colonia Guerrero. Poco después el 13 de diciembre de 1973, se inaugura la Central del Norte. El 21 de noviembre de 1978, se inaugura la Terminal de autobuses TAPO.

Llegan los años 80'S con mayor crecimiento para el Grupo, pues inicia operaciones el Parador del Viajero en la Terminal TAPO, en donde se consigue la concesión para la explotación comercial de la terminal, posteriormente se consigue la concesión en Puebla y Veracruz brindándole al pasajero mayores opciones durante su viaje con soluciones integrales.

Para entonces de los seis autobuses originales, el grupo había llegado a más de 1,200 autobuses y contaba con más de 4,500 empleados.

Surge la inquietud en el Grupo ADO de crear una empresa independiente dedicada al medio Turístico, naciendo así la marca AUTOTUR en junio de 1986.

En 1987 se inaugura la Terminal de autobuses en Puebla (CAPU), la cual era la más grande del mundo en su momento. Y en 1988 se consolida la integración de una nueva empresa: Ómnibus Cristóbal Colón.

En la siguiente década se fusionan las seis áreas de mensajería y paquetería de las líneas de transporte de pasajeros y se marca el fin de la era de Envíos ADO, para dar paso a la empresa de Multipack con cobertura nacional e internacional.

1.2 HISTORIA DE SERVICIOS DE LUJO

El Grupo ADO siempre buscando innovar y satisfacer a sus clientes, inicia un proyecto ambicioso y que marcó un parteaguas en la industria del transporte en México, en lo que refiere a ***Lujo y Confort***.

Dicho proyecto debería responder a las expectativas y objetivos institucionales del grupo estrechamente vinculados a las necesidades sociales y económicas del país, la coordinación de estos objetivos y la filosofía de eficiencia en los servicios que se ofrecen, hicieron posible el surgimiento de **LINEA UNO**. Este es el inicio de la Empresa objeto del presente estudio.

Sus actividades administrativas (planeación, organización, dirección y control) dan inicio el 27 de agosto de 1990 con un parque vehicular de tan solo seis autobuses.

Tan solo dos años más tarde surge como respuesta de la directiva del Grupo ADO y a las expectativas de los usuarios cada vez más exigentes un diseño de servicio diferenciado tipo europeo que contara con autobuses nuevos Mercedes Benz, surgiendo así la marca **ADO GL**. El 27 de marzo de 1992, inicia sus operaciones con 4 corridas; México-Veracruz, Veracruz-México.

Poco a poco, pero con paso firme la marca ADO GL va incrementando sus mercados y por lo tanto las corridas (se denomina corridas, a los viajes que tienen un horario, un origen y un destino), para abril de 1992 se abren las corridas a las ciudades de Villahermosa, Coatzacoalcos, Jalapa, Tampico, y Poza Rica. En junio se abren las corridas Campeche y Puebla. Tan solo un mes más tarde se adquieren 11 autobuses más, los cuales tienen integrado un motor 447, llamado ecológico. En agosto del mismo año, abre su corrida a Cancún y adquiere 13 autobuses más para integrarlos a su flotilla.

Tan sólo en un año, al finalizar diciembre del 93 la empresa ADO GL cuenta con un total de 171 autobuses, 22 zonas abiertas con 94 edecanes y 64 equipajeros, 47 colaboradores en áreas administrativas, 122 en taller y 280 conductores.

La marca GL creció vertiginosamente en comparación a LINEA UNO, de esta última los gastos de operación se incrementaron, por lo que la directiva del Grupo

anuncia la fusión operativa de las dos marcas, ADO GL y LINEA UNO, bajo el concepto de SERVICIO DE LUJO.

En mayo de 1997 se anuncia la fusión en una sola razón social, quedando establecida como CAMIONERA EL GOLFO, S. A de C.V., aun cuando comercialmente siguen siendo dos marcas para dos segmentos de mercados diferentes.

A finales de 2003 e inicios del 2004 se cambia de modelo de autobuses, los cuales se acondicionan con 2 baños y pantallas planas para las dos marcas.

Siguiendo la misma filosofía del Grupo por innovar y satisfacer las necesidades de sus pasajeros, LINEA UNO con 19 años de vida desaparece para dar paso a la marca ADO Platino, la inauguración se llevó a cabo el 11 de noviembre de 2009, con un parque vehicular nuevo.

Hasta la elaboración del presente estudio la empresa Camionera del Golfo, cuenta con 240 autobuses para la marca GL y 75 para ADO Platino. Con un total de 1,100 colaboradores de los cuales 632 son conductores. Teniendo presencia en 19 terminales.

1.3 FILOSOFÍA DEL GRUPO ADO

Como empresa de primer nivel, Servicios de Lujo tiene Misión, Visión y Valores.

MISIÓN

Transportar personas y sus bienes, asegurando la satisfacción de clientes, accionistas y colaboradores.

MEDIANTE

Una operación de excelencia basada en equipos de trabajo y sistemas, enfocados a metas, procesos, mejora continua, difusión y acumulación del crecimiento.

VISIÓN

Ser el mejor grupo Mexicano de Transporte, Logística y Servicio, con líneas de negocio diversificadas, rentable, con excelencia en el servicio, responsabilidad social y laboral

VALORES

Dado que la empresa está hecha por personas y es para personas éstas son el eje donde se centran los valores del Grupo ADO.

Cada persona es un elemento fundamental del todo, por lo que debe ser tratada como un fin en sí misma, con dignidad propia, reconociéndole sus conocimientos, capacidades, experiencia y desempeño. Nunca como un medio o instrumento que puede ser usado y desechado como si fuera una herramienta.

El respeto a la dignidad de las personas y el reconocer que son un fin en sí mismas son una condición necesaria para la vivencia de los valores de la organización. Los valores son 5.

Pasión por Servir

Ver en el servicio una oportunidad de resolver a otros sus necesidades cumpliendo con entusiasmo y alegría nuestras responsabilidades

Calidad y Productividad

Alcanzar las metas establecidas eficientando el uso de los recursos materiales, procesos y sistemas con un profundo compromiso.

Confianza

La confianza le da valor a la palabra, requiere de comunicación transparente y honesta. Es difícil de conseguirla y fácil de perderla.

Austeridad

Usar y tener solo lo indispensable para hacer eficiente el trabajo.

Rentabilidad

Alcanzar los objetivos económicos competitivos en cada negocio, conforme a las estrategias, planes, presupuestos y acciones.

Código de Ética

Establece los lineamientos de actuación que deben caracterizar a todos los que forman parte de la empresa en relación a los siguientes grupos de interés de la organización:

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1. Clientes | 5. Proveedores |
| 2. Socios | 6. Medio ambiente |
| 3. Colaboradores | 7. Comunidades |
| 4. Autoridades | |

Fundación ADO

En 2005, se creó la Fundación ADO. Institución sin fines de lucro, con la responsabilidad de canalizar tanto recursos económicos como el profundo compromiso de sus colaboradores. Desde entonces, la Fundación ha apoyado 57 proyectos de 55 organizaciones no lucrativas que están trabajando a favor de sus comunidades en los estados de la República donde el Grupo tiene presencia.

Esto es un ejemplo que distingue al Grupo ADO de sus competidores al mostrar un compromiso con la comunidad al invertir recursos a favor del desarrollo social.

Por último, es importante mencionar que el Grupo ADO siempre se ha preocupado por trabajar con una cultura de Calidad, es decir todos los procesos están

documentados y normados. De la filosofía japonesa se ha adaptado la herramienta de 5's. método para crear una cultura de orden, limpieza y bienestar que ayuda a los clientes y colaboradores a obtener un mejor servicio y un mejor lugar para trabajar.

1.4 CULTURA LABORAL DE SERVICIOS DE LUJO

Como una empresa del Grupo, pero independiente en su operación y administración, Servicios de Lujo, ha creado a lo largo de los años, su propia cultura laboral.

Es una empresa que siempre se preocupa y ocupa por el bienestar de sus colaboradores y sus familias. A quienes se les da mayor apoyo en función de capacitación y bienestar personal son a los conductores pues se les considera el motor de la organización.

Servicios de Lujo fue pionera dentro del Grupo, en ocuparse del nivel de estudios de sus colaboradores. Actualmente cuenta con un programa dirigido a terminar y elevar el nivel de estudios en aquellos colaboradores con rezago educativo a través del Sistema de Enseñanza Abierta y Colegio de Bachilleres. Esta posibilidad de estudio le permite al educando el no desplazarse de su lugar de trabajo y tener asesorías individuales y en horas hábiles dentro de su jornada laboral.

Otro programa es Escuela para Padres; dicho programa imparte conferencias a través de despachos, los temas son diversos, algunos ejemplos son: desarrollo físico y emocional de los hijos desde cero hasta 18 años, drogadicción, violencia intra familiar, divorcio, etc. También se ha buscado el apoyo de instituciones oficiales como; la Policía Federal, DIF, grupos de AA, neuróticos anónimos, etc.

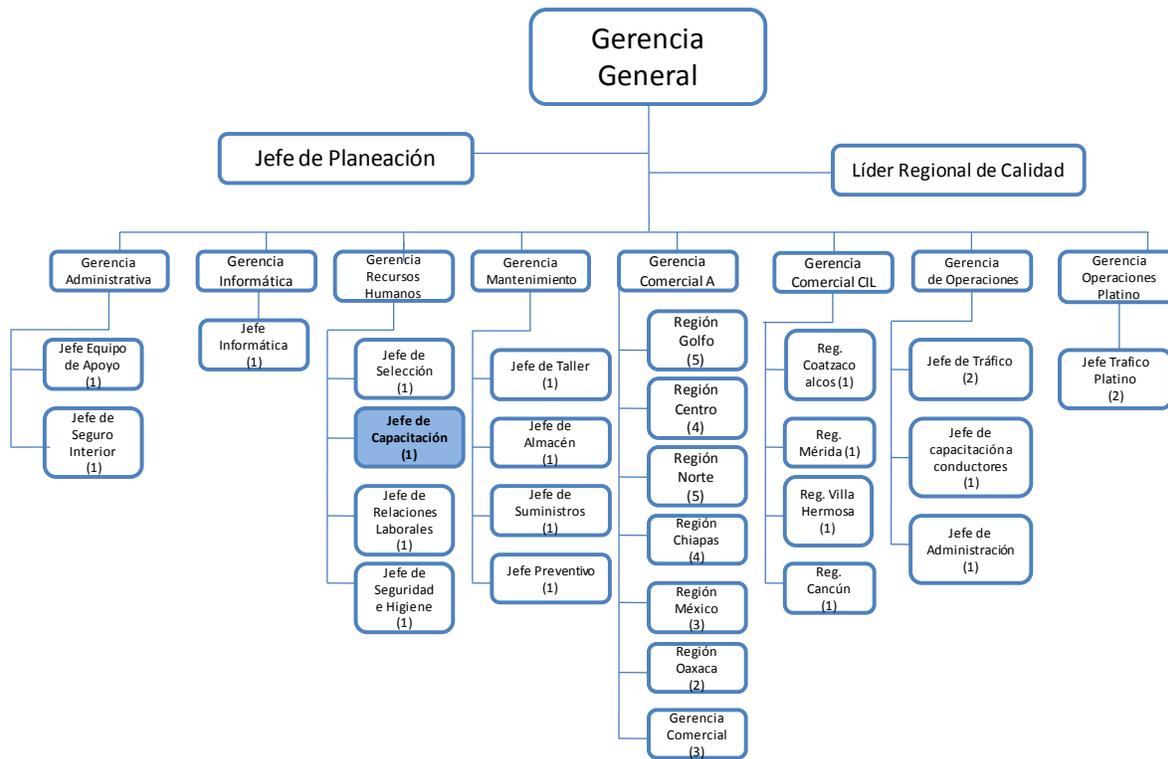
El área de capacitación es responsable de dar seguimiento a los anteriores programas, así como a la planeación, coordinación y ejecución a diversos eventos de integración, a lo largo del año. Estos eventos están dirigidos a lograr la integración de los colaboradores y mantener un clima laboral sano.

MSC (Medidor de Satisfacción del Colaborador) es una herramienta que nos permite conocer a través de encuestas, las necesidades de los colaboradores en diversos segmentos, el resultado de estas encuestas permite a los ejecutivos en coordinación de Recursos Humanos, proponer acciones y dar seguimiento a las mismas, con el objetivo de mejorar la percepción de la satisfacción del colaborador.

La actitud de servicio, ética y eficiencia, la participación estrecha y unida de sus socios en la operación, la capacidad y creatividad técnica de su personal, la equidad interna en oportunidades, el trato familiar, la confianza en la palabra y el

orgullo de formar parte de una organización de servicio prioritario para el desarrollo del país.

1.5 ORGANIGRAMA DE SERVICIOS DE LUJO



En cada uno de los departamentos se encuentra señalado el número de jefes de área que participaron en la evaluación que da pie al presente estudio. El número total de participantes fue de 61 colaboradores.

La gerencia de Recursos Humanos coordinó a través del departamento de **Capacitación**, la realización del presente reporte laboral, dando cumplimiento a los procesos y políticas de la Empresa, además de construir una relación sólida de trabajo con los jefes de área, y sirviendo como enlace entre estos y los siguientes niveles organizacionales de la Empresa.

La misión de Capacitación es: Elaborar los planes y programas de capacitación y desarrollo dentro de marco legal, y de acuerdo a las políticas de la Empresa, al mismo tiempo de realizar eventos que permiten la convivencia e integración de los colaboradores sin olvidar la parte formativa a través del Sistema de Enseñanza Abierta, ofreciéndoles una mejor calidad de vida.

Una servidora, está al frente de este departamento, coordinando y administrando cada una de las actividades con apoyo de cinco analistas.

Después de revisar a grandes rasgos el ambiente donde se realizó el presente reporte laboral, en el siguiente capítulo, abordaremos el tema general de capacitación y competencias laborales.

CAPITULO 2 PROCESO DE CAPACITACIÓN

2.1 Antecedentes de Capacitación

La modalidad de capacitación ha existido desde siempre, los hombres se han tenido que organizar para realizar actividades que les han permitido trascender, cultural y socialmente. En la antigüedad el hombre tuvo necesidad de buscar nuevas formas para adaptar su entorno y buscar sobrevivir, fue inventando sus propias herramientas, armas, ropas vivienda, etc. La necesidad de entrenamiento se volvió esencial para la evolución de la civilización. Así el hombre tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos mediante el uso del lenguaje. Este proceso de desarrollo hoy lo conocemos como entrenamiento, pues existe una enseñanza y/o aprendizaje de una operación mecánica sin requerir de posturas, progresos ni creación de soluciones a situación problemáticas.

Los primeros tipos de entrenamiento fueron utilizados en el campo de los oficios y artesanías, los cuales solo podían ser transmitidos por instrucción directa. Este sistema de aprendizaje no solo está restringido a estos temas, sino además a en el génesis de disciplinas como la medicina, las leyes etc.

Conforme la humanidad fue evolucionando, los “trabajadores” se agrupaban y determinaban reglas y normas a seguir, el objetivo era funcionar adecuadamente para un fin específico y eran capacitados para desempeñar una función específica de acuerdo con la remuneración de cada categoría. Los trabajos se iban especializando y clasificando. Dado que no todos podían desempeñar la misma actividad y requerían guardar sus “secretos “de oficio, surgen las especialidades de:

“Maestro, quien transmitía las habilidades y conocimientos por medio de la instrucción directa.

Aprendices, quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.

Oficiales, quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficiencia requerida.”

Siglos después llegó la Revolución Industrial y con ella los requerimientos de expansión de trabajo por intereses económicos, y estatus social de los artesanos y comerciantes que cada vez requerían de métodos y objetivos específicos. Cambian las necesidades de capacitar a los trabajadores quienes solo podían trabajar en una sola actividad, es decir, se ocupaban de una parte del proceso de fabricación. Revolución Industrial es sinónimo de fabricación en serie, lo que propició una gran demanda de mano de obra capacitada para operar las nuevas máquinas. Los resultados del entrenamiento industrial genero una marcha hacia el progreso, reflejándose en la creación de asociaciones de trabajadores que representaban a las empresas y que examinaban las necesidades de capacitación

en sus organizaciones. La función de capacitación en todas sus partes y el desarrollo de técnicas de entrenamiento para cada uno de los trabajadores constituyen hoy en día un concepto moderno de administración de personal.

La primera Guerra Mundial, requirió que las personas se capacitaran masivamente en distintos tipos de actividades que no eran comunes, sobre todo las mujeres quienes no fueron reclutadas para estar al frente. “En Estados Unidos de América se desarrolló una nueva fórmula que modificó la eficiencia y el costo de la capacitación, formula que se conoce como “el método de los cuatro pasos”. Explicar, demostrar, ejecutar y verificar. Se identificó que los adultos aprenden a través de factores como la motivación, la ejercitación, estímulos apropiados y reforzamiento.

A principios del siglo XX, era práctica común que los jóvenes novatos interesados en incorporarse a un trabajo desempeñaran en una primera instancia las actividades más simples, hasta dominarlas e ir creciendo en el grado de complejidad de las mismas hasta convertirse en oficiales de una tarea específica.

La evolución que ha tenido la capacitación a través de la historia se ha correlacionado con el desarrollo de las empresas, así como con el estudio de las organizaciones y de la administración de los recursos humanos, es decir de los principales procesos de aprendizaje laboral se hizo necesario desarrollar en las incipientes empresas para incluir en su plantilla de personal, la integración del desarrollo de la capacitación como un elemento indispensable dentro de la organización. La capacitación se entiende como la instrucción, formación y preparación de determinadas actividades para la realización de tareas. Conforme las empresas fueron creciendo e incluyendo más áreas de desarrollo se hizo necesario implantar formas de capacitar, adiestrar, entrenar o capacitar, a sus empleados con la finalidad de hacer más productivo y de mejor calidad el trabajo a realizar.

Para las organizaciones, es muy importante contar con un método eficiente que puedan utilizar para capacitar a su recurso humano, es decir, iniciar con programas de inducción para personal de nuevo ingreso, adiestramiento en el puesto, reuniones de trabajo para determinar funciones técnicas, rotar al personal que se ha vuelto experto en otros puestos de la organización con la finalidad de contar con personal más versátil que le permita dominar en un periodo un área de trabajo.

En la actualidad es de suma importancia que las organizaciones para lograr su permanencia no solo consideren o apuesten a la comercialización de sus productos o servicios, además tendrán que considerar los niveles de conocimientos, habilidades, competencias y grados escolares o de especialización, que posee su fuerza laboral.

La evolución que ha tenido la capacitación a través de la historia se ha correlacionado con el desarrollo de las empresas, así como el estudio de las organizaciones y de la administración de los recursos humanos.

Para el autor Pinto (1997) La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples y que no sólo el ingreso económico es lo que busca al realizar un trabajo determinado; también es necesario desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y más allá en todos los aspectos de la vida. Este autor distingue dos enfoques de la capacitación:

“Capacitación para el trabajo: es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

Capacitación en el trabajo: se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o un área específica.” (Pinto, 1997 p. 27)

Para continuar dentro de este contexto, de estas dos definiciones nos enfocaremos en la segunda. Ya que las dentro de las organizaciones se desprende la necesidad de actualizar conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, mediante un sistema integral de capacitación con el fin de garantizar su adaptación en el contexto no sólo laboral sino social pues existen situaciones impredecibles tales como el perfeccionamiento de programas tecnológicos y de productividad, la dinámica del mercado económico, la implementación de nuevas leyes, cambios en los objetivos de la propia empresa, etc.

Todos los factores mencionados son de suma importancia para detectar necesidades ya sea de adiestramiento, capacitación o desarrollo que requieren los colaboradores en las empresas. De acuerdo a Grados (2007), existen diferencias significativas en estas tres clasificaciones. Donde la capacitación en el ámbito del trabajo se orienta hacia la trasmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para saber cómo hacer más eficiente su puesto, esto implica un cambio cognitivo en la persona y esto se traduce en conocimientos. Cuando se habla de cursos de adiestramiento se espera modificar el área psicomotriz y esto se traduce en un incremento en las habilidades. Cuando se imparten cursos de desarrollo, se modifica el área afectiva lo cual permite cambios de actitud tales como valores, emociones, ideales, sentimientos y preferencias.

Debido a que es muy difícil encontrar a una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, los requerimientos o el perfil de un puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad dicho puesto requiere, surge la necesidad de analizar más aspectos que

nos indicarán porqué es necesario incluir la capacitación para el desarrollo integral del personal de una empresa, estaríamos aplazando una decisión que lleva implícita la ventaja de obtener mejores condiciones de desempeño y de una valiosa participación de la empresa en los mercados contra los cuales se compite.

De acuerdo con Pinto 1997, la capacitación dentro de las organizaciones, forma trabajadores y empleados más capaces para desempeñar sus funciones, por lo que los hace más competentes al desarrollar su juicio y criterio para mejorar las relaciones laborales y permite mejorar la comunicación y participación al conocer el origen de los problemas y buscar soluciones antes de que se manifiesten con gravedad o hagan crisis.

Así mismo, para las empresas también representa ventajas ya que permite lograr los objetivos, si estos son realistas y se diseñan y conducen técnicamente, además es parte de la solución para obtener mayor productividad a mediano plazo, con un costo inferior a sus beneficios, si es que ha sido estratégicamente dirigida.

Antes de revisar el cómo se gestiona la capacitación dentro de las organizaciones, es importante revisar los procesos intelectuales que pueden ser modificados a través de un proceso de enseñanza aprendizaje. El proceso de capacitación (no importando el enfoque de los diversos autores) debe ser capaz de atender las necesidades de cualquiera de los niveles que a continuación se mencionan.

NIVEL	QUÉ MODIFICA	PROCESO
HABILIDADES	Dominio de habilidades específicas, hábitos, destrezas mentales, verbales y de movimiento	ADIESTRAMIENTO
CONOCIMIENTOS	Procesos de tipo intelectual, tales como atención, memoria, análisis, abstracción, y reflexión	CAPACITACIÓN
ACTITUDES	Valores, emociones, actitudes,	DESARROLLO

En el presente trabajo se hará énfasis en el proceso de desarrollo, que prevé modificar actitudes.

2.2 PROCESO DE CAPACITACIÓN

PROCESO LEGAL.

Del proceso de capacitación que más cuidan las empresas son las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (ST y PS), particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación.

Hoy en día, muchas empresas todavía ven a la capacitación como una carga legal con la que tienen que cumplir, desconociendo los beneficios que ésta les proporciona.

Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento son los organismos que se constituyen dentro de cada empresa con igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, con el propósito de vigilar el cumplimiento de la obligación del patrón de capacitar a sus trabajadores.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, solicita el cumplimiento de varios formatos para llevar a cabo ésta disposición.

- Forma DC-1A Informe sobre la actualización relativa a la comisión mixta de capacitación (en caso de cambios).
- Forma DC-2 Que se refiere a la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- Forma DC-2A Sobre la presentación de modificaciones (en caso de cambios).
- Forma DC-U única para el informe sobre la constitución de la Comisión Mixta y presentación resumida del plan y programas de capacitación y adiestramiento para empresas hasta con 19 trabajadores.

Desde el punto de vista legal, el plan de capacitación de la empresa se debe encaminar al cumplimiento de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en sus actividades, proporcionándole información sobre la aplicación de nuevas tecnologías, prevención de riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general mejorar sus aptitudes. (Pinto, 1997)

Constancia de habilidades laborales; Son aquellos documentos que expide la empresa y que son autenticados por la comisión mixta, con los cuales, la

Empresa acredita al trabajador de haber tomado y aprobado un curso de capacitación, que le permita mejorar el desempeño de un determinado puesto. El formato utilizado para tal efecto es la forma DC-4.

La lista de constancia de habilidades laborales es el formato denominado DC-5 y es el documento por medio del cual se registran oficialmente las constancias expedidas a los trabajadores capacitados, anexando copia de las mismas. A partir del año 2010, se realizaron reformas en la ST y PS en la forma de presentar ésta información, la cual se realiza y envía electrónicamente, lo que permite optimizar recursos y tiempo, tanto para la empresa como para la misma Secretaría. Dentro del marco general de la capacitación pues son estos los apoyos logísticos y mecanismos de control necesarios para el buen funcionamiento del proceso.

2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

Para algunos autores las funciones de gestión que comprende el proceso administrativo de la capacitación son cuatro: Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación

Planeación

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar qué se va a hacer. Ésta es la única fase que se describirá a detalle por su importancia y por ser la base de la administración de la capacitación.

1.- Determinación de las necesidades de capacitación (DNC).

Es un procedimiento que parte del análisis de las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas propias del puesto de trabajo, señalando la distancia entre lo que se hace y lo que debe hacerse, es decir: en qué se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo; quienes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren qué; en qué cantidad y con qué nivel de profundidad se requiere del aprendizaje, cuándo y con qué prioridad se necesita (este punto se desarrollará con detalle más adelante).

2.- Definición de objetivos.

Los objetivos son los fines y metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso.

Los objetivos de capacitación deben fijarse en función de los objetivos estratégicos de la organización y enfocados a la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de DNC.

Se deben de determinar los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan y los objetivos instruccionales, que a su vez se dividen en objetivos terminales de cada uno de los cursos que conforman un programa y los objetivos específicos por cada unidad o tema comprendidos en un curso.

3.- Elaboración de planes y programas.

Los programas de acuerdo a Pinto (1997) “son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado” (p 42). Su elaboración da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC. Es decir, las necesidades detectadas orientan hacia los temas en que se va a capacitar para finalmente se plasmen en cursos. Estos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales.

4.- Presupuesto.

Un presupuesto debe elaborarse una vez que se tienen elaborados y autorizados los planes de capacitación por la autoridad asignada, en el caso de Servicios de Lujo deben ser autorizados por el gerente de Recursos Humanos y el Gerente General y por la Coordinación Corporativa de Recursos Humanos, el propósito es validar que no rebase el 1% del total de la nómina anualizada. Además, permite hacer un estimado de cuánto se está destinando a cada curso por gastos de honorarios del despacho con el que se trabaje, o en caso de realizar los cursos con instructores internos el costo de los materiales y la logística de cada curso.

Organización

Es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir o eliminar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

La organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para el logro de los objetivos. La fase de la organización responde al cómo se va a hacer y al con qué se va a llevar a cabo. Implica que debe haber autoridad definida y áreas de responsabilidad claras, esto permitirá que el departamento de capacitación tenga que funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios de cada organización. Para responder al con qué del párrafo anterior. Administrar sistemas de entrenamiento, capacitación o desarrollo requiere de personas técnicamente preparadas ya que su función eminentemente técnica y humana requiere de diagnóstico, de diseño, de estrategias y capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional y para llevar a la ejecución la capacitación no requiere de grandes inversiones, pero si necesita que se le dote de los

recursos materiales necesarios para su ejecución, para ello se requiere de aulas, de muebles, de proyectores, de equipos de video, de retroproyectores, de rotafolios y de instalaciones y equipos materiales que ofrezcan las condiciones necesarias para conformar las situaciones óptimas para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Ejecución.

La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrados instructores internos o externos (Para ello debe gestionarse la contratación de servicios tercerizados). Para la realización de los eventos de capacitación, este personal, deberá desarrollar guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales y donde el capacitador debe trabajar con los instructores para que éstos se induzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan hacer las adecuaciones a los manuales instruccionales y redefinir la metodología del proceso instruccional.

Finalmente, una vez que se tiene la metodología instruccional, es importante considerar la coordinación de los preparativos previos como: la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen adecuadamente. Y una vez finalizado el evento también deberá tener un control de las listas de asistencia, evaluaciones de impacto o reacción, control del material y equipo didáctico, etc., y apegarse a un estricto control del presupuesto.

Evaluación

Esta cuarta fase del proceso administrativo de la capacitación. La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional el seguimiento y la ponderación de resultados con el propósito de tener un enfoque preventivo más que a un enfoque correctivo. Actualmente se le está dando mayor seguimiento a la capacitación, ya que es importante para las organizaciones tener claro que el presupuesto que se asigna para esta actividad sea redituable para el negocio.

Seguimiento

Se realiza con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas y otros más) que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de problemas o atención a las necesidades detectadas.

Este desarrollo de capacidades en el ser humano tiene su haber en la posibilidad de detectar las necesidades de capacitación en una empresa y que a su vez permitan llevar a cabo propuestas de programación y evaluación en los diferentes niveles en que sea posible desarrollarlos. La capacitación que ofrece mejores resultados es la que se realiza periódicamente basada en una concienzuda determinación de necesidades, y no aquella que obedece a problemas o síntomas eventuales o esporádicos, es decir, dirigido a un enfoque preventivo más que a un enfoque correctivo.

2.4 DETECCIÓN DE NECESIDADES

Como se hizo mención en el apartado de Planeación en el proceso administrativo de la capacitación, la detección de necesidades es la fase que conlleva a mayores retos. Se debe tener presente que si existen fallas en este proceso, todo lo que se puede invertir en cursos, contratación de instructores, apoyos didácticos y demás que se ha mencionado con anterioridad está destinado al fracaso. “Sin embargo si se detecta con eficiencia lo que es ideal, comparado con lo que es real, se tendrá éxito” (Grados, 2007, p. 232).

A través de la detección de necesidades de capacitación (DNC) se pueden determinar los diferentes problemas que se presentan dentro de una empresa, lo que permite investigar las causas que los originan.

Por otro lado, no sólo es a nivel general de la empresa; como lo menciona Mendoza, (2008) “se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del personal, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes”. (p. 37)

Es decir, a través de la DNC se pretende determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen en relación a sus funciones. Sin embargo, es importante mencionar que necesidad de capacitación y un bajo o deficiente desempeño no deben considerarse como sinónimos.

Contar con una DNC, permite a las empresas definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo, con ello, se puede determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.

Otras ventajas de contar con una DNC

- Permite detectar problemas que se tengan con maquinaria, equipos y materiales.
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas, lo que a su vez propicia ahorrar tiempo y dinero (presupuesto asignado a capacitación) para dirigir los esfuerzos adecuadamente

- No siempre las fallas deben ser de los colaboradores, con la DNC también se pueden identificar problemas en los procedimientos y procesos que estén afectando el funcionamiento de la empresa.
- Un punto importante que no debemos olvidar es que a través de la DNC se puede **establecer criterios para administrar adecuadamente las promociones de los colaboradores, al conocer sus capacidades actuales y sus potencialidades, lo cual se conoce, en capacitación, como administrar las parrillas de remplazo o sucesión.**

Finalmente podemos concluir que contar con una DNC es vital para eliminar la tendencia a capacitar por capacitar, provee la información base para planear los cursos o métodos que se requieren, asegura los vínculos con los objetivos estratégicos, además propicia que los colaboradores y directivos se comprometan con la capacitación además de generar los datos esenciales para evaluar el éxito del sistema.

Diversos autores han clasificado las necesidades de capacitación de diferente manera, pero todas ellas coinciden en hacerlas en dos grandes grupos, en esta ocasión se considerará la clasificación que plantea Mendoza, (2008) que a continuación se mencionan:

Necesidades manifiestas; nos indican un problema cuya causa se detecta a “simple vista” (Grados, 2007, p 234)

Personal de nuevo ingreso, ya sea porque existe un número de colaboradores menor a los que se requieren o por empleados que están a punto de jubilarse. Por promoción de personal a puestos nuevos con diferentes actividades o responsabilidades, también por cambios en los procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas, etc.

Para este tipo de necesidades, nos dice Mendoza (2008), “La capacitación requerida para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventiva, se presume que los cursos o algún otro método deberán impartirse antes de que el personal involucrado ocupe su nuevo puesto o que se establezcan los cambios” (p. 48)

Necesidades encubiertas; “indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que las originó”. (Grados, 2007, p. 234) Un ejemplo claro en cualquier organización es una baja en la productividad: no se logra cumplir con las metas. En el caso de **Servicios de Lujo**, podríamos mencionar: no lograr los objetivos de venta o el incremento de quejas por pasajeros.

Otros ejemplos de necesidades encubiertas pueden observarse en el comportamiento de los colaboradores como: actitudes negativas, alto índice de

ausentismo, retardos, y problemas interpersonales, lo que deriva un alto nivel de rotación, el cual es un termómetro de cualquier empresa de que las cosas no están funcionando adecuadamente.

Por estar directamente involucrados los colaboradores en este tipo de necesidades, están relacionados con problemas de desempeño derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes. “las acciones en capacitación que se presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente” (Mendoza, 2008, p. 48)

El clasificar a las necesidades como sugiere Mendoza (2008) “no solo tiene un carácter técnico, sino que son útiles para tomar decisiones” (p. 51)

Procedimiento para el DNC

Grados (2007), destaca:

La detección de necesidades de capacitación se dirige al análisis de las necesidades manifiestas de capacitación, adiestramiento y desarrollo, es decir, de formación del personal de nuevo ingreso, de promoción, de actualización. Sin embargo, a la detección de necesidades encubiertas no se le da importancia debida, por tanto, las acciones que se emprenden en esta materia resultan incompletas. Esto hace necesario el uso de un método para descubrir las discrepancias entre lo que debería hacer y lo que realmente se hace. (p. 235)

Por ello el procedimiento para determinar necesidades encubiertas se torna compleja, requiere de mayor inversión de tiempo y finalmente los costos se verán incrementados. En el caso del presente trabajo se enfocó a este tipo de necesidades.

Diversos autores describen sus propios procedimientos para determinar necesidades encubiertas. Sin embargo, tomaremos la descrita por Alejandro Mendoza (2008), quien menciona que existen cuatro niveles de partida para su determinación:

- a) La organización completa
- b) Un área crítica
- c) Un puesto
- d) Una situación

“Las etapas de este procedimiento son: buscar evidencias generales de mal funcionamiento de la organización; seleccionar las áreas críticas; especificar evidencias de las áreas críticas; obtener descripción de puesto; seleccionar técnicas y elaborar instrumentos; aplicar técnicas; analizar la información

recabada y elaborar el informe de la determinación de capacitación” (Mendoza, 2008, p. 69).

En el enfoque directivo el investigador tiene un control completo de las situaciones y prácticamente todo está previsto; sin embargo, se hace a un lado la iniciativa del personal y el compromiso que pueda generarse al tomar acuerdos, además, en no pocas ocasiones origina recelo y resistencia durante la investigación.

Ahora nos enfocaremos a las técnicas para determinar necesidades de capacitación y desarrollo.

Las técnicas para DNC pueden ser diversas, desde la más sencilla y básica como una pregunta dirigida a uno o varios colaboradores, hasta la elaboración de un complejo diseño de investigación. Cabe mencionar que existen criterios esenciales para calificar una técnica, y señalar que estas son importantes para determinar la exactitud con que permite precisar las necesidades de capacitación, estos criterios son: objetividad y fiabilidad.

Mendoza (2008), destaca “La objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permite arrojar una situación lo más cercana a la realidad; la fiabilidad, a la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primera ocasión.

Por otro lado, también es importante mencionar que no nada más es importante las técnicas, sino el enfoque que él o las personas responsables de realizar la DNC que pretendan, a partir del grado de control con respecto a la libertad de los sujetos para emitir sus puntos de vista, analizar la información generada y obtener conclusiones.

“Cuando el investigador diseña los instrumentos requeridos por las técnicas, dirige las respuestas con precisión y él se encarga posteriormente de tabular los datos recabados, obtener porcentajes, etc., e interpretar la información, el enfoque utilizado es denominado *directivo*” (Mendoza, 2008, p. 88) Dejando de lado la iniciativa y compromiso de los empleados para proponer ideas o manifestar inquietudes, creando resistencia durante la aplicación y por lo mismo una vez que se obtienen los resultados, hay un evidente rechazo por los programas de capacitación que se hayan elaborado.

Contrario al enfoque directivo, el enfoque participativo aprovecha las iniciativas e ideas de los colaboradores, les permite hablar y expresarse libremente y pueden

llegar a descubrir necesidades más profundas, ello facilita la aceptación de los programas de capacitación y desarrollo que después se implementarán.

De acuerdo a los autores y a las ventajas que tiene el enfoque participativo es preferible, sin embargo, es importante mencionar y dejar claro que algunas técnicas directivas son prácticamente insustituibles, como el inventario de habilidades, las pruebas de desempeño y los criterios de evaluación.

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó bajo el enfoque directivo de acuerdo a Mendoza (2008) y como se menciona en el párrafo anterior se consideraron como insustituibles las aplicaciones de pruebas psicométricas (en este caso a través del Armstrong Web).

Algunas técnicas para realizar la DNC encubiertas:

SIMULACIÓN:

Objetivo: conocer el desempeño del personal en tareas específicas.

Aplicación	Ventajas	Desventajas
Individual o colectiva (recomendada de nivel supervisión hacia arriba) Las más comunes son la dramatización o (role playing) estudio de casos, ejercicio en charola de entrada (in basketexercise) simulación programada, y juego de negocios (business games)	<ul style="list-style-type: none"> • Se pueden apreciar conductas complejas en condiciones más o menos realistas • Permite que los usuarios adquieran una conciencia más clara de sus propias necesidades de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de varios agentes auxiliares para la representación de papeles complementarios al que se desea apreciar. • Algunas modalidades implican mayor inversión de tiempo y equipo o materiales de alto costo.

Nota: es importante resaltar que, con esta técnica, el responsable de obtener la información para la DNC, deberá contar con suficientes conocimientos y destreza para aplicar e interpretar la simulación.

TÉCNICAS DE LAS TARJETAS:

Objetivo: Permitir a los propios colaboradores expongan sus propias necesidades de capacitación.

Aplicación	Ventajas	Desventajas
Individual o colectiva. De niveles de supervisión hacia abajo. Tipo de tarjetas: Referidas a conocimientos generales de la organización o relativas a las tareas de un puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación sencilla y rápida. • Los resultados pueden ser clasificados e identificados rápidamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe la posibilidad de que los sujetos falseen la información inconsciente o deliberadamente. • El ordenamiento de tarjetas, puede presentar dificultad para algunos colaboradores

Para la aplicación de ésta técnica, lo primero es elaborar un listado de las tareas del puesto, estas tareas deberán ser anotadas una a una en tarjetas, anotándoles un número consecutivo. Posteriormente se entregan a cada uno de los sujetos que ocupan el puesto un juego de tarjetas y lápiz.

La aplicación es sencilla; se solicita a los colaboradores separen aquellas tarjetas en las que ellos consideren tener necesidad de capacitación, escribiendo al reverso de éstas las razones o justificaciones de tal necesidad, además de anotar el nombre de cada uno de ellos.

Nota: Los colaboradores pueden presentar dificultades para la expresar las justificaciones de las necesidades de capacitación, para lo cual, sólo se requerirá por parte del evaluador dar asesoría individual

CENTRO DE EVALUACIÓN (assessment center):

Objetivo: Observar conductas relevantes de las competencias requeridas de los sujetos, bajo situaciones donde los observadores ejercen cierto grado de presión. Así como las potencialidades y necesidades de capacitación y desarrollo de los sujetos.

Aplicación	Ventajas	Desventajas
Esta técnica es de aplicación individual o colectiva de acuerdo con el programa que se establezca	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación temprana de colaboradores con potencial de crecimiento • Identifica las dimensiones fuertes y débiles de cada colaborador, facilitando la elaboración de programas individuales de capacitación y desarrollo. • Objetividad en los resultados al medir de forma uniforme las dimensiones, además los evaluadores están debidamente capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Los observadores deben tener una sólida preparación. • Costo elevado, pues se requiere personal de tiempo completo, diseño de materiales, instalaciones, además de considerar el tiempo de los sujetos investigados • Puede generar angustia y desconfianza en los colaboradores si no se maneja con profesionalismo.

Nota: Los centros pueden ser de carácter interno, externos o temporales; cuando es *interno* puede formar parte administrativamente de la organización, en este caso, el grueso de los observadores que participan pertenece a los niveles de dirección y conocen a fondo las técnicas empleadas y las dimensiones a evaluar. En el caso de *externos* deberá ser a través de consultores independientes. Los centros *temporales*, funcionan varias semanas al año mientras se cumple con el programa, lo cual tiene indudables ventajas.

Algo importante de mencionar, es que, de acuerdo con las dimensiones establecidas se precisan los medios que hay que utilizar para su evaluación y se elaboran los materiales.

CUESTIONARIO:

Aplicación	Ventajas	Desventajas	Procedimiento	Material requerido
Colectiva de cualquier nivel dentro de la organización Tipos de cuestionarios: De preguntas abiertas De preguntas cerradas	<ul style="list-style-type: none"> Pueden elaborarse cuestionarios por puestos, parte de los mismos, varios puestos o toda la organización Es económica 	<ul style="list-style-type: none"> Existe la posibilidad de que los sujetos falseen la información inconsciente o deliberadamente 	<ul style="list-style-type: none"> Distribuir los cuestionarios y lápices a los participantes Leer detenidamente las instrucciones y observar que los sujetos contesten correctamente 	Elaborar el o los cuestionarios con preguntas cortas y lenguaje sencillo.

Nota: la técnica es sencilla, pero se sugiere revisar el cuestionario antes para determinar su claridad y verificar que explore los aspectos deseados.

Existen por lo menos diez técnicas más, se mencionan algunas de ellas no menos importantes y quizás más usadas por su facilidad de aplicación, como son: *la entrevista, reuniones de grupo tipo corrillos, comités, tormentas de ideas*, etc., sin embargo, se ha querido hacer referencia a aquellas que por su desarrollo y forma de reportar los resultados están enfocadas a la evaluación de las competencias laborales relacionadas con el desempeño de los colaboradores.

Partiendo de esta revisión de técnicas para elaborar una DNC, en el siguiente capítulo, se hará mención de las competencias planteadas para la empresa Servicios de Lujo y el procedimiento que se realizó para elaborar la detección de necesidades.

CAPITULO 3

COMPETENCIAS

LABORALES

Las empresas japonesas han sido punta de lanza, no sólo en innovación y desarrollo de tecnología, sino además de buscar nuevas estrategias de organización. En su búsqueda de hacer los productos de calidad y a un bajo costo, las empresas japonesas, adoptaron estrategias de control de sus procesos productivos, como la reingeniería y los modelos de calidad que hacen énfasis en evitar el re trabajo, reducir los tiempos de los procesos e implementar la mejora continua, mediante una participación activa y comprometida de los propios trabajadores. Además, se ocuparon de prácticas orientadas a reducir desperdicios y abatir costos de producción, que represento reducir inventarios de materias, partes y producto terminado. Con ahorros significativos para la empresa y los consumidores. Estas mismas formas de trabajo fueron poco a poco adaptadas por empresas occidentales.

Por otro lado, poco a poco la globalización generó la competitividad. Ya no solo los japoneses trabajaban bajo esquemas de calidad en los productos tangibles. Ahora surge la calidad de los servicios que cada vez se han vuelto más exigentes y enfocados a cubrir las necesidades de los clientes.

Como menciona Manuel Aranda (2010), “los esfuerzos realizados por las empresas para dar la pelea a las competencias están marcados por exigencias de creatividad e imaginación para responder más rápido a las necesidades de clientes y consumidores” (p.48).

Considerando las premisas anteriores, las organizaciones están comprometidas a ofrecer respuestas más rápidas, mismas que no se pueden dar con las formas de trabajo tradicionales. Las empresas que desean trascender y posesionarse en los productos que ofrecen, buscan que sus colaboradores puedan adaptarse al cambio, a asumir desafíos y aprendizaje continuo.

3.1 COMPETENCIAS

Hace poco más de cuarenta años inició un movimiento que al día de hoy sigue vigente, tanto en el campo de la educación, como en el laboral. Nació el concepto de *Competencia*. Según la bibliografía el antecedente de dicho concepto inicio en Estados Unidos de América como un programa por el control y otorgamiento de certificados profesionales a profesores. Pero no fue hasta la década de los 70's e inicios de los 80's, cuando no sólo el concepto, sino la aplicación en el ámbito laboral se difundió sobre todo en países industrializados. *Una primera necesidad la constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el desempeño laboral.*

Dentro del contexto laboral, países como Inglaterra, iniciadores en la aplicación del enfoque de competencias, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia y calidad de la formación en el trabajo. Lo primero que observaron fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas.

En Estados Unidos, la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron a la revisión de las prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente.

“Las aplicaciones del enfoque de competencias en América Latina han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad” (Vargas, Canova, Montanaro, 2001, p. 23)

En México, el 2 de agosto de 1995, nació el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER) como un fideicomiso público no paraestatal. La base legal de su creación fue un Acuerdo Intersecretarial que firmaron el Secretario de Educación Pública y el Secretario del Trabajo y Previsión Social, publicado en el Diario Oficial de la Federación. El propósito fundamental era lograr el desarrollo continuo de la fuerza laboral mexicana, impulsando el modelo de gestión por competencias con el fin de elevar la competitividad y la alta productividad en los diversos sectores del País. Este organismo secciona y determina cinco niveles para las competencias laborales para poder clasificar el grado de dominio de los comportamientos observable en los colaboradores.

Algunas de las aplicaciones prácticas del enfoque de competencia laboral, se ha mostrado útil para generar mecanismos de mercado que valoran los conocimientos y habilidades de los trabajadores sin importar dónde y cómo fueron obtenidos.

Pero, ¿Qué son las competencias laborales? Enseguida algunas definiciones de diversos autores:

[Marelli (2000) define competencias como una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben mostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Y agrega que son:

“capacidades humanas susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo. Marelli, Anne. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias. Documento de trabajo fotocopiado. 1999] (Vargas et al. 2001).

[Ibarra (2000) la define como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y saber ser. Boletín Cinterfor / Oit No. 149. Montevideo. 2000] (Vargas et al. 2001)

“Se entiende por Competencias Laborales el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral” (Héctor Moguel, 2011, Consultor Asociado de Zeus Management Consultants)

“Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo”. (Vargas et al. 2001)

Podemos decir que una competencia es una característica de la de un individuo, son comportamientos que pueden observarse de manera directa, es decir, dentro de su desempeño, ya que está íntimamente relacionada con los resultados que pueden producirse, las competencias hacen la diferencia entre un desempeño sobresaliente y uno promedio para el mismo puesto. Una competencia nos muestra lo que una persona es capaz de hacer, lo que puede ayudarnos a predecir comportamientos en ciertas situaciones.

Para Martha Alles, “Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (2009).

Si bien cada autor las define de acuerdo al contexto en el que se encuentre, Alles hace una diferencia simple, pero concreta. Ella hace una distinción entre las llamadas competencias técnicas y las de gestión.

La diferencia, es que las competencias técnicas son los conocimientos requeridos para realizar un trabajo específico, ejemplo de esto es la contabilidad financiera,

un software, un idioma, etc. Y las competencias de gestión, que son competencias conductuales, por ejemplo: orientación al cliente, colaboración, trabajo en equipo etc.

Por lo que, para Alles, “los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función”. (Alles, 2009, p. 19)

Y pueden ser mucho más las definiciones que podemos mencionar, pero enfoquemos a revisar la que propuso Servicios de Lujo.

Para Servicios de Lujo, “es el conjunto de atributos, habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes que una persona posee y que le permiten desarrollar de manera efectiva las acciones que requiere en el ámbito profesional”.

Gonzci (1996) plantea tres grandes tendencias o enfoques en la representación de las competencias:

Enfoque “Lista de tareas desempeñadas”	Enfoque “Conjunto de atributos personales”	Enfoque “holístico de competencias”
Concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas	Se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en su aplicación en el trabajo. Los atributos son definidos usualmente en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos.	Resulta de la visión combinada de las dos aproximaciones anteriores, considera la complejidad en la mezcla variada de consentimientos, habilidades y destrezas que entran en un juego en el desempeño. Así mismo considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto competencia laboral.

Gonzci (1996)

Estos enfoques, así como tienen concepciones favorables también tienen desventajas. En el enfoque a listas de tareas, al fijar su atención en las tareas una

a una, se pierde de vista la concepción global de la ocupación, las relaciones y la interacción necesaria entre las tareas para lograr el objetivo de la ocupación.

En el caso del enfoque de atributos personales; la falta de especificidad al intentar su aplicación en una situación concreta de trabajo.

Y finalmente el enfoque holístico; “donde se conjugan los dos anteriores, la competencia, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma, se entiende como una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes movilizadas según las características del contexto y desempeño en el que se encuentre el individuo” (Vargas et al. 2001) Por lo que la descripción y evaluación de una competencia requiere de un mayor grado de complejidad así también en relación con su evaluación.

Otro autor que no podemos dejar de mencionar es el alemán **G. Bunk (2003)** quien hace mención a las competencias críticas, en inglés Core Competence, que recaba claramente las características del enfoque holístico; referidas a aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. Y las tipifica como:

Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Finalmente, mencionaremos a **Leonard Mertens**, quien propone que las competencias se pueden dividir en:

Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la

capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación etc.

Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

Con estos conceptos se cierra el capítulo de Competencias Laborales, esperando proporcionar un panorama general de las corrientes y teorías más importantes que han servido de base para nuevos modelos y propuestas.

En el siguiente capítulo se detallará el modelo de competencias que utilizó Servicios de Lujo para evaluar a los jefes de área, haciendo referencia además de la evaluación psicométrica realizada a cada uno de ellos.

CAPITULO 4

PROCEDIMIENTO

4.1 DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS DEL GRUPO ADO

El Grupo ADO y Servicios de Lujo, se han ocupado desde sus inicios por el bienestar de sus colaboradores, y por mantener una relación cercana de sus directivos con los niveles operativos, de ahí que la estructura de la organización es estrecha, con tan sólo 4 niveles jerárquicos en cada empresa regional.

- Nivel 1 Gerente General
- Nivel 2 Gerente de área
- **Nivel 3 Jefe de área**
- Nivel 4 corresponde a todo el personal que se encuentra en la operación y analistas administrativos de área.

El nivel de jefatura de área juega un papel de suma importancia dentro de la empresa. Para Servicios de Lujo (SDL), el verdadero valor de una empresa se basa en la potencialidad de sus líderes, para dirigir eficientemente a sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Y, sobre todo, como agentes de cambio que inciten a la innovación de los procesos.

Por lo anterior, la Gerencia de Recursos Humanos de SDL realiza un análisis de algunas herramientas que fueron aplicadas a los colaboradores, tales como la DNC del año anterior y la encuesta de clima laboral, también del año anterior **(2009)**. Identificando que existen diferentes niveles de competencia en los Jefes de área y una falta de alineación de los esfuerzos de las áreas para la consecución de metas comunes, entre otras.

Al mismo tiempo se visualizaba que contar con competencias identificadas aporta ventajas claras para la empresa, tales como:

- Se identifican las capacidades y habilidades del personal
- Apoya al desarrollo individual y organizacional
- Apoya al proceso de reclutamiento y selección
- Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo
- Permite la definición de planes de vida y carrera
- Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos
- Disminuye la rotación de personal

El presente trabajo consta de varias fases, cada una de ellas es el precedente para desarrollar las siguientes. Se describirá en qué consistió y qué procedimientos se realizaron en cada una de ellas, definiendo los conceptos y las herramientas utilizadas en cada fase. El orden cronológico de cada etapa se enumera a continuación:

1. Determinación de Competencias del Grupo ADO.
2. Determinación de niveles de dominio.
3. Determinación de competencias en críticas, importantes y complementarias por función.
4. Elección de herramientas de evaluación.
5. Logística de evaluaciones
6. Análisis de resultados.
7. Elaboración de DNC

En las grandes Empresas, es imprescindible contar con un modelo de competencias del personal que considere la estrategia y las necesidades de la organización, para identificar si cada persona posee las conductas individuales necesarias para alcanzar el éxito en los diferentes puestos de la Empresa.

Como se mencionó en el capítulo anterior, existen diferentes definiciones de competencia; para el Grupo, una competencia es el conjunto de atributos, habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes que una persona posee y que le permiten desarrollar de manera efectiva las acciones que requiere en el ámbito profesional.

En ADO, las competencias se utilizan para el desarrollo del capital humano a favor de los objetivos del puesto, área y la organización misma; así como determinar la selección, entrenamiento, capacitación, evaluación de desempeño y planes de desarrollo individual del personal.

En el mes de enero del 2009 la Coordinación Corporativa de Recursos Humanos determinó cuáles serían las competencias a utilizar por el Grupo, para lo cual se solicitó el apoyo de un despacho a quien se le dio a conocer la Misión, Visión y Valores del Grupo, con esto se trabajó en conjunto, concluyendo que, serían 16 las competencias que deben identificar a todos los colaboradores.

Para facilitar su manejo y poder enfocarla a la función laboral, se agruparon en cuatro categorías: **Personales, de Relaciones Interpersonales, Administrativas y de Análisis**. La definición de cada una la realizó un equipo de varios integrantes especialistas en selección y capacitación con apoyo del despacho. Quedando de la siguiente forma:



Personales:

Tolerancia a la presión; es la capacidad para responder y actuar ante situaciones de exigencia, mostrando estabilidad emocional, en un entorno de presión y oposición.

Enfoque a Resultados; es la capacidad de orientar y guiar a otros para la obtención de los resultados establecidos.

Comunicación; es la capacidad de transmitir mensajes de manera clara y concisas en diferentes espacios, logrando el efecto deseado.

Interés por la Calidad; es la capacidad para administrar sistemáticamente los procesos que aseguren la satisfacción del cliente y la productividad de del negocio.

Relaciones Interpersonales:

Habilidad para escuchar; es la capacidad de presentar atención paciente y activamente, para comprender el mensaje y opiniones de otros.

Persuasión; es la capacidad para convencer e influir en los demás para lograr acuerdos.

Actitud de Servicio; es la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos con amabilidad y crear valor.

Liderazgo; es la capacidad de dirigir a otros hacia el logro de metas y nuevos retos con determinación y confianza.

Trabajo en equipo; es la capacidad de propiciar en otros el sentido de colaboración e integración para realizar un trabajo conjunto.

Desarrollo de Colaboradores; es la capacidad de propiciar aprendizaje y crecimiento de otros en el corto, mediano y largo plazo.

Administrativas:

Planeación y organización; es la capacidad para establecer eficientemente un curso de acción para sí mismo o para otros, hacer asignaciones propias del personal a su cargo, así como un curso adecuado de los recursos disponibles para lograr eficientemente una meta específica.

Uso de la Delegación; es la capacidad de asignar funciones y responsabilidades a otros, considerando sus conocimientos y habilidades.

Seguimiento y Control; es la capacidad para evaluar los resultados de tareas, proyectos, procesos y actividades a su cargo.

Análisis:

Análisis de problemas; es la capacidad para examinar la información, identificando motivos y causas para entender una situación.

Juicio; es la capacidad para definir alternativas de solución viables con base en el análisis del problema.

Toma de Decisiones; es la capacidad de resolver acertada y oportunamente una situación aún bajo presión.

4.2 NIVELES DE DOMINIO

Una vez definidas las competencias, se determinó que todos los colaboradores deben referir las 16 competencias, sin embargo, no todos ellos deben de tener los mismos comportamientos ni todas ellas deben ser requisito para la realización de sus funciones. Es decir, de acuerdo a la **CONOCER**, se establecieron 5 niveles de

dominio, para cada nivel jerárquico de la organización, de acuerdo a los comportamientos descritos para cada nivel, de cada competencia, los cuales están agrupados desde los más básicos hasta llevarlos a lo más complejo. (Ver cuadro 1).

Estructura dentro de la Organización	Nivel de dominio de la competencia
4to nivel (operativo básico)	Dominio 1
4to nivel operativo funcional y analistas sin toma de decisiones)	Dominio 2
3er nivel (jefaturas de área)	Dominio 3
2do nivel (gerentes de área)	Dominio 4
1er nivel (gerente general)	Dominio 5

Cuadro 1

La estructura de Servicios de Lujo se divide en 6 Gerencias, cada una cuenta con diversos puestos, independientemente de las actividades de cada puesto, todos los colaboradores de una misma Gerencia tienen un objetivo común, por lo mismo tienen una función genérica.

Las 16 competencias son importantes para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, no todas son consideradas en el mismo grado de importancias para cada función de puesto. Cada puesto fue creado para realizar una función específica, y para llevarla a cabo los colaboradores deben realizar varias actividades que son muy diferentes entre un puesto y otro. Pero como se hace mención todos están enfocados para alcanzar una meta común.

Para cada función genérica, las 16 competencias fueron agrupadas en:

- ✓ **5 competencias Críticas.** Aquellas que, son indispensables para la función.
- ✓ **6 competencias Importantes.** Aquellas que, se requieren para realizar satisfactoriamente la función.
- ✓ **5 competencias complementarias.** Las que sirven de apoyo para dar continuidad a la consecución de las tareas.

Sólo se muestra un ejemplo en el cuadro 2, (para ver todos los cuadros de cada puesto puede consultar los anexos 1 a 7)

Gerencia General

JEFE DE PLANEACIÓN FINANCIERA

NIVEL \ COMPETENCIA	1	2	3	4	5
Tolerancia a la presión			X		
Enfoque a Resultados			X		
Interés por la Calidad			X		
Comunicación			X		
Habilidad para Escuchar			X		
Persuasión			X		
Actitud de servicio			X		
Liderazgo			X		
Trabajo en Equipo			X		
Desarrollo de Colaboradores			X		
Planeación y Organización			X		
Uso de la Delegación			X		
Seguimiento y Control				X	
Análisis de problemas			X		
Juicio			X		
Toma de Decisiones			X		

Crítica

Importante

Complementarias

Cuadro 2

4.3 ELECCIÓN DE HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Una vez determinado los niveles de dominio y las competencias críticas por función, se decide implementar en el mes de abril de 2011, una estrategia con herramientas que determine el nivel de competencias con las que cuentan en ese momento el personal de nivel 3 (jefes de área). Con el propósito, por un lado, de evitar el estancamiento de las competencias y desempeño profesional de estos colaboradores evitando caer en zona de confort que no genera el desarrollo óptimo de la empresa, y, por otro lado, no tener la necesidad de buscar una contratación externa para niveles gerenciales por falta de capital humano talentoso. Además de mejorar el impacto y liderazgo de cambio e innovación para generar una verdadera cultura de comunicación y trabajo en equipo.

Las herramientas que se determinaron fueron dos, una evaluación psicométrica en línea (del proveedor Armstrong®) y una entrevista por competencias basada en experiencias pasadas.

La determinación de utilizar Armstrong® Web, fue tomada en base a que se requería una herramienta que fuera accesible en el sentido de aplicación a distancia, ya que algunos de los colaboradores de tercer nivel se encuentran en los diferentes Estados en los que la empresa tiene presencia. La opción fue una batería conformada de exámenes psicométricos que pudieran evaluar cada una de las competencias y que además arrojara puntajes que pueden ser cuantificables.

ARMSTRONG® WEB

Es un software diseñado por un proveedor externo. Dicho proveedor ofreció una batería que no sólo evalúa las competencias, sino además compara el puntaje arrojado por cada competencia contra el nivel de dominio determinado para cada perfil de puesto, (del cual se ha hecho mención anteriormente). La herramienta opera desde un servidor y su diseño permite su aplicación simultáneamente a varios sujetos, lo cual es una ventaja.

La batería aplicada está integrada por las siguientes pruebas:

- Escala de Inteligencia – Terman
- Matrices progresivas de Raven – Escala Avanzada
- Técnica Cleaver
- Test de Adaptabilidad Social – Moss

La Escala de Inteligencia de Terman

Tiene sus antecedentes en las escalas de inteligencia de Binet, creadas para medir el nivel intelectual de los individuos a manera de coeficiente intelectual. La versión utilizada en esta herramienta es una versión de la adaptación realizada por Terman y Merrill, en la Universidad de Stanford 1960.

La adaptación de Terman además de proporcionar una puntuación que indica el nivel general intelectual del individuo en forma de CI, da una visión desglosada de algunas de las funciones más importantes de la inteligencia como son: información, juicio, vocabulario, síntesis, concentración, análisis, abstracción, planeación, organización y atención.

Medir la inteligencia o la capacidad para percibir y razonar adecuadamente, es de gran utilidad en la selección de personal, porque ayuda a tener una visión general y una predicción del potencial del candidato dentro de un contexto laboral. Sin embargo, la información que nos proporciona esta evaluación, debe considerarse como parte de una batería de pruebas, pues una prueba aislada no nos da toda la información que requerimos para realizar una adecuada evaluación.

Se detalla cada uno de los indicadores que componen esta prueba:

Información:

Detecta la información que ha abstraído el individuo del ambiente, así como el aprovechamiento de la percepción del mundo cotidiano. Requiere el uso de memoria remota y la capacidad para asociar sucesos, situaciones o datos. Además, muestra el nivel de cultura general y la ambición de conocimientos, que aprende o bien quisiera aprender, es decir, la capacidad de aprendizaje.

Juicio:

Nos indica el ajuste hacia situaciones donde prevalecen las normas establecidas socialmente y el aprovechamiento de las experiencias pasadas. Detecta el tipo de pensamiento predominante: si es concreto, abstracto y práctico.

Vocabulario:

Nos da información de la riqueza y amplitud, que una persona ha desarrollado dentro de su ambiente, en cuanto a expresiones verbales se refiere. Tiene que ver con la correcta dirección de la atención, así como la comprensión correcta de ideas y conceptos.

Síntesis, este grupo, requiere que la persona conceptualice los principios básicos de las cosas, a través de la calificación por importancia, la organización de la información y la selección de lo más relevante en base a la lógica establecida previamente.

Concentración:

Este grupo, nos muestra los conceptos numéricos del sujeto y su capacidad para manejar problemas o situaciones que demanden operaciones aritméticas, manejo de cantidades y problemas basados en matemáticas. Es un indicador del desarrollo cognitivo del sujeto, porque para que estos problemas sean resueltos correctamente, se requiere que su atención y concentración para resolver el problema, visualizarlo mentalmente y proponer las operaciones necesarias. Así mismo se puede observar el rendimiento bajo presión.

Análisis:

A través de éste grupo, podemos evaluar la inteligencia de comprensión y de sentido de frases. Las puntuaciones altas, denotan una cultura amplia la comprensión de información escrita y un óptimo contacto con la realidad. Se obtienen puntajes bajos, cuando existen dificultades con la lectura y la comprensión de textos y cuando el sujeto tiene una cultura o información limitadas o poco enriquecidas.

Abstracción:

Este grupo, evalúa las proporciones y semejanzas haciendo analogías en áreas abstractas para conceptualizar el razonamiento sobre una base de clasificación y vocabulario adecuados. Si la persona evaluada posee facilidad de palabra y de expresión verbal, una utilización adecuada de conceptos o rapidez y efectividad en la elección de alternativas, mostrará un puntaje alto.

Planeación:

Este grupo nos muestra la capacidad para ordenar lo desestructurado y encontrarle sentido, utilizando detalles y dándole una clasificación lógica de las frases.

Requiere un grado elevado de atención y concentración en los detalles, así como ser constante en la tarea, por lo que es una buena herramienta para medir la capacidad de organizar el caos y crear un todo.

Organización:

Nos muestra la habilidad para clasificar, discriminar y dar un valor jerárquico a las situaciones o conceptos y, la capacidad para ordenar las cosas y darles su justo valor.

Atención:

Este grupo se especializa en medir el razonamiento con cantidades, a través del análisis y la observación de un todo, para determinar las partes faltantes. Nos muestra la capacidad para encontrar “puntos críticos” o fallas dentro de la totalidad de una situación y la capacidad de abstraer información y aplicar éste conocimiento a la solución de un problema.

Matrices Progresivas de Raven

Año 1938, autor John C. Raven. El desarrollo de esta prueba psicométrica, nació de la investigación de las capacidades intelectuales; principalmente se buscaba medir dos componentes del factor general de inteligencia “G”, identificadas por Spearman (la capacidad deductiva y la capacidad reproductiva).

Es un test factorial que nos permite medir el factor “G” mediante pruebas homogéneas no verbales, perceptivas y de deducción de correlatos, y suministra información directa de la magnitud individual de ciertas funciones cognoscitivas, como la observación y razonamiento.

Cleaver:

Año 1959, Universidad de Princeton, New Jersey, EUA, autor JP Cleaver and Co.
Su propósito general es establecer una descripción acerca del tipo de comportamiento necesario para satisfacer los requerimientos de un puesto; así como el estilo de comportamiento dentro del trabajo de una persona evaluada, para poder hacer una comparación y determinar si existe compatibilidad o no. La prueba mide la compatibilidad entre el perfil del puesto y el estilo de personal del evaluado en cuatro factores:

- Dominancia o empuje
- Influencia, relación o interés por la gente
- Constancia o permanencia en una tarea
- Apego, cumplimiento de normas o conciencia del deber

Test de Adaptabilidad Social – Moos

Año 1974, Universidad de Stanford, autores Rudolf H. Moss y Berenice S. Moss.
La adaptabilidad en situaciones laborales es muy importante, sobre todo en puestos que demandan una respuesta ágil y de acoplamiento inmediato a situaciones nuevas y cambiantes, o que se requieren habilidades para resolver problemas entre individuos de manera inmediata. La persona debe ser capaz de valorar la situación y acoplarse a ella para rendir mejor y para llegar al objetivo deseado, como sucede en puestos de relaciones públicas, ventas, gerencias o que tengan personal a su cargo.

Este instrumento nos ayuda a localizar el grado de adaptabilidad social que tiene una persona, además nos muestra también algunos indicadores útiles para la toma de decisiones; dichos indicadores son:

- Habilidad de supervisión
- Capacidad de decisión en relaciones humanas
- Capacidad de evaluación de problemas interpersonales
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales
- Sentido común y tacto en las relaciones.

La calificación de cada prueba se realiza de forma automática por el sistema, sin arrojar puntajes individuales de cada una de ellas, sino un resultado cualitativo y

cuantitativo de cada competencia. En la **tabla 1** se muestra un ejemplo de la gráfica que arroja el sistema.

Es importante señalar que se desconoce la forma como se conjugan las baterías y cuáles son las preguntas de cada prueba que se toman para determinar las competencias. Así mismo cómo es el que se ponderan para arrojar un puntaje que de acuerdo a el proveedor lo parametrizan en base a el nivel de dominio solicitado por cada cliente, en el caso del grupo, sólo se solicitó fuera comparado contra el nivel de domino 3, que corresponde a los colaboradores a los cuales se les aplicó la herramienta, que sirvió de base para la elaboración de la DNC del presente reporte laboral.

El siguiente ejemplo muestra cómo son graficados los resultados. Los datos del colaborador se encuentran en la parte superior, así como las fechas de realización e impresión. Del lado izquierdo se encuentran las 16 competencias, los cuadros numerados son los niveles de dominio. Sombreado se encuentra el número tres, requerido para la posición de jefe de área (tercer nivel dentro de la organización) y sobre este la gráfica de acuerdo a los puntajes que se muestran bajo la columna de calificación.

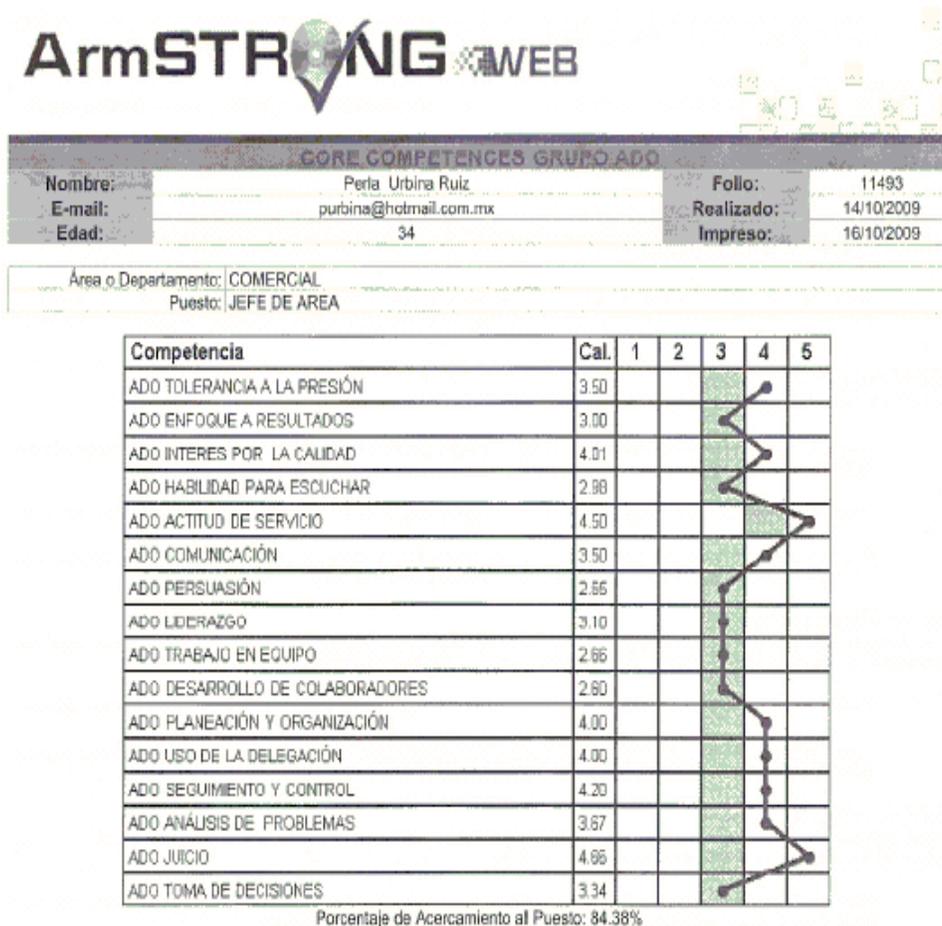


Tabla 1 Se muestran el total de competencias evaluadas. Sombreado se muestra el nivel requerido para el puesto y la gráfica en puntos la califican real obtenida por el colaborador evaluado, en este caso jefe de la Gerencia Comercial.

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

En la selección eficaz los requisitos del puesto se llaman dimensiones. *Las dimensiones describen los conocimientos, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o el fracaso de un puesto.*

Dimensiones Vs. Competencias. Dentro de la metodología de STAR, ambas son sinónimos. El punto clave de esta metodología es “asegurar” que la información que se obtenga sobre un colaborador permita predecir cómo éste se desempeñará en el puesto. Es importante concentrarse en definir las dimensiones (capítulo 3), que se utilizarán para:

- Guiar la recopilación de datos (principalmente por medio de entrevistas)
- Analizar los puntos fuertes y las debilidades de los candidatos en cuanto a su relación con el puesto.
- Tomar decisiones de contratación (para efecto del presente trabajo no aplica)

La persona responsable de realizar la entrevista debe tener una formación y capacitación en el uso de la herramienta, de preferencia contar con experiencia en la realización de entrevistas, el perfil de este personal es tener habilidad para escuchar, atención a los detalles, visualizar y guiar al candidato o personal a evaluar para evitar dispersión en la información que detalla, hasta obtener la dimensión o competencia establecida.

El uso de dimensiones ayuda a alcanzar tres metas: **efectividad, imparcialidad y aceptación** al:

Concentrarse en la información más importante de cómo se ha utilizado o para predecir, cómo se desempeñará el colaborador en el puesto.

Evitar que el desempeño en una sola dimensión influya excesivamente en una decisión, todas las dimensiones importantes serían evaluadas.

Asegurar que la información obtenida sobre el colaborador sea evaluada en forma consistente y justa.

La clave para investigar la manera en que alguien se desempeñará en un puesto es recopilar y analizar muestras de cómo se ha desempeñado en situaciones semejantes en el pasado; en otras palabras, examinar ejemplos del comportamiento real del colaborador, ello permite comprender los antecedentes laborales de un colaborador, su experiencia, conocimientos, motivación y al analizar estas áreas para predecir cómo éste funcionará en un futuro en el puesto.

Elementos de una STAR

Durante la entrevista se debe recopilar información de la aplicación de las competencias, es decir, el entrevistador debe asegurarse de obtener la información completa, ante una pregunta que implica la aplicación de las competencias determinadas, la situación en la que actuó el colaborador, lo que hizo y los resultados de estas acciones.

Una manera fácil de recordar que debe obtenerse toda la información es utilizar la palabra STAR para describir un ejemplo de comportamiento completo.

- La Situación o Tarea a la que se enfrenta el colaborador
- Las Acciones realizadas por el colaborador
- Los Resultados o cambios causados por estas acciones



Situación / Tarea = ¿Por qué?
Acción = ¿Qué hizo y cómo lo hizo?
Resultado = ¿Efecto de la Acción?

- La situación o tarea es el contexto en el que actuó el colaborador. Explica la razón por la que el colaborador actuó como lo hizo.

- Las acciones son lo que el candidato dijo o hizo para responder a una situación o tarea y cómo lo dijo o hizo. Las acciones son el núcleo de la STAR porque nos muestran el comportamiento del colaborador. *Las acciones también indican lo que La persona no hizo o no dijo.*
- Los resultados son los efectos de las acciones del colaborador. Indican los cambios o diferencias producidas por las acciones de la persona y si las acciones fueron eficaces y apropiadas.

La metodología sólo permite evaluar 5 competencias de manera eficaz, ya que tratar de evaluar más resulta cansado para el entrevistado y difícil el manejo de la información por parte del entrevistador.

La técnica para realizar las entrevistas por competencias, fue a través de la metodología “STAR para lograr una selección eficaz”. Esta metodología fue proporcionada por un despacho de consultoría, con amplia experiencia de trabajo con competencias. El personal de las áreas de selección y capacitación fueron entrenados en esta metodología, para realizar las entrevistas a los jefes de área.

En el caso de la aplicación de esta herramienta fue evaluar las actitudes y aptitudes del personal, qué decisiones ha tomado y cómo ha influido en su desempeño como jefes de área.

Una de las tareas más importantes en Selección Eficaz es obtener ejemplos de comportamiento dentro de las dimensiones seleccionadas por el Grupo para los jefes de área.

Como se menciona la metodología sólo permite evaluar 5 competencias, por lo que se determinó elegir las competencias **críticas e importantes** de cada área o gerencia

4.4 LOGÍSTICA DE EVALUACIÓN

El presente reporte laboral, está basado en el desarrollo e implementación de la metodología y el procedimiento para obtener la Detección de Necesidades de Capacitación y la propuesta para los Planes de Desarrollo Individual de la Empresa Servicios de Lujo, el cual se conformó de diversas fases a lo largo de un año.

Una vez determinadas las competencias que distinguen a la Empresa, la definición de los comportamientos para cada nivel de dominio, así como las herramientas de entrevista y evaluación psicométrica de los sujetos, se llevó a cabo la planeación y logística para llevar a cabo dicha la evaluación.

El proceso de evaluación fue dirigido exclusivamente a jefes de área. El total de este personal en SDL, es de 62 colaboradores, de los cuales, 32 pertenecen al área comercial y se encuentran dispersos en las zonas donde tiene influencia Servicios de Lujo y el resto se encuentran concentrados en las oficinas administrativas. A continuación, se muestra un cuadro con la distribución de los jefes de área.

GERENCIA	NÚMERO DE JEFES	UBICACIÓN
Gerencia Comercial	32	Diversas Terminales
Gerencia de Operaciones GL	12	Oficinas Administrativas
Gerencia de Mantenimiento	5	Oficinas Administrativas
Gerencia de Recursos Humanos	4	Oficinas Administrativas
Gerencia de Operaciones Platino	3	Oficinas Administrativas
Gerencia Administrativa	2	Oficinas Administrativas
Gerencia General	2	Oficinas Administrativas

El área de capacitación fue responsable de coordinar este proceso. El primer punto fue; enviar un comunicado masivo a todos los jefes de área. En dicho comunicado se explicaba que la Coordinación de Recursos Humanos elogiaba su labor y reconocía la importancia de su posición dentro de la organización, así mismo, estaba próxima a realizarse la Detección de Necesidades de Capacitación, y que en esta ocasión se había determinado trabajar por competencias.

Además de explicar las ventajas que se obtendrían al contar con información minuciosa de cada uno de los jefes de área en cuanto a fortalezas y áreas de oportunidad, se mencionaba, que esta DNC permitiría hacer una planeación precisa y personalizada de la capacitación para los siguiente 3 años, finalmente, este proceso permitiría tener ahorros para la Empresa.

En el mismo comunicado se explicaba la mecánica del proceso, es decir, que serían entrevistados y evaluados psicométricamente. La intención del comunicado además de los puntos anteriores fue para eliminar expectativas falsas como el temor de los colaboradores a ser desvinculados de la organización en caso de obtener un puntaje “bajo” en dichas evaluaciones.

Una semana después se envió otro comunicado, pero esta vez con las instrucciones precisas para acceder al sistema Armstrong® Web, y el periodo que tendrían disponible el sistema para realizar sus evaluaciones, pues la aplicación duraba cuatro horas, con la posibilidad de sólo hacer una pausa, ya que algunas de las pruebas de la batería tenían tiempo límite para responder.

La aplicación debía realizarse desde su propio equipo de cómputo, por estar ligado al servidor de la Empresa.

En cuanto a la evaluación de Entrevista por competencias, el aviso fue personalizado, internamente capacitación calendarizó a los colaboradores por Gerencia.

La evaluación inició 3 semanas después del primer comunicado. Ya con los accesos a todos los equipos de cómputo al sistema Armstrong Web. Diariamente la jefatura de capacitación monitoreaba que los colaboradores programados ingresaran en tiempo, además de que no hubieran presentado problemas durante su aplicación.

El control se llevó en una hoja de Excel donde se señalaba la fecha y horario de ingreso y termino de cada colaborador con el fin de imprimir un día después los resultados generados por Armstrong Web, que además debían cargarse en el ERP ADAM de recursos humanos.

De forma paralela a la aplicación de la evaluación electrónica, se realizaron las entrevistas, por el número de colaboradores y los tiempos cortos para realizar esta actividad, las entrevistas fueron realizadas por colaboradores de las áreas de reclutamiento y capacitación.

Para realizar las entrevistas de la gerencia Comercial, siendo esta la más grande en cuanto a número de jefes de área y por la dispersión de los mismos, se consideró establecer puntos estratégicos de reunión por zonas, con el propósito de reducir tiempo y gastos. Estos puntos fueron los siguientes:

Región Norte comprende las terminales de Tampico, Tuxpan, Poza Rica, Terminal Norte, de esta región se reunieron en la terminal Poza Rica.

Región Golfo, comprende las terminales de Veracruz y Xalapa. Estas dos terminales de concentraron en Veracruz.

Región Centro, comprende las terminales de Puebla y Córdoba. Estas dos terminales se concentraron en Puebla.

Región Chiapas, comprende las terminales de Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, siendo la sede en Tuxtla Gutiérrez.

Región CIL, comprende las terminales de Villahermosa, Coatzacoalcos, Mérida y Cancún. La reunión se llevó a cabo en la terminal Villahermosa por ser un punto intermedio y de fácil acceso tanto para los colaboradores como para los entrevistadores.

Es importante mencionar que aun cuando se contempló la entrevista por competencias como una herramienta más en este proceso, sólo sirvió de apoyo para reforzar los resultados arrojados por Armstrong® Web. Pero no para la elaboración de la DNC, este punto se justificará en el siguiente capítulo, donde se mostrarán los resultados obtenidos.

Tres meses después, una vez con los resultados de todos los colaboradores evaluados, tanto psicométricamente como con entrevista, se inició el análisis partiendo de lo particular a lo general, de tal forma que se inició analizando de cada colaborador las áreas de oportunidad y fortalezas.

Pero para llegar al objetivo de la elaboración de la Detección de Necesidades, era importante tener un panorama más general, por lo que se realizó un concentrado por gerencia. Considerando que cada gerencia tiene una función genérica independientemente de los puestos que la integren, de tal forma que se pudiera observar a “simple vista” las necesidades inmediatas que como equipo tenían.

Finalmente, con la adición de todas las gerencias fue posible el análisis de toda la empresa, (personal de tercer nivel) para conseguir la DNC en materia de competencias y tener claro el rumbo de los planes y programas de capacitación del siguiente año, para personal de tercer nivel, quienes, como se ha mencionado son quienes marcan la diferencia y “mueven” a la organización para lograr la estrategia y su permanencia.

En el siguiente capítulo, se examinarán los resultados y las conclusiones de la Detección de Necesidades para jefes de área en la Empresa Servicios de Lujo.

CAPITULO 5 RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.1 RESULTADOS

Retomando lo que se explicó en el capítulo anterior, en el que se menciona que las competencias en los perfiles de puestos para esta evaluación fueron clasificadas por **función genérica** y no por las actividades o responsabilidades que realizan los colaboradores, tomando como base ésta premisa, a cada una de las 16 competencias, se les asignó un nivel de dominio de acuerdo a los comportamientos y grado de responsabilidad; en el caso de los jefes de área se determinó que los valores que aplican son de nivel de dominio tres y una de nivel cuatro, ya que esta competencia se consideró como indispensable dentro de la función de cada Gerencia, quedando quince competencias con valor en puntos de tres y una con valor de cuatro.

Cada vez que uno de los colaboradores concluía su evaluación en línea, los resultados se generaban de forma automática en el ERP ADAM (plataforma de informática propia de recursos humanos con la que cuenta la empresa para almacenar y administrar información). De esta forma, fue fácil tener un control de cada sujeto e ir monitoreando los tiempos programados para el avance del proceso.

En cuanto a las entrevistas como no llevaban los mismos tiempos de programación que las evaluaciones en línea, cada que se ejecutaba una, se abría un expediente para conservar y asegurar la información de forma confidencial, hasta anexar los resultados de Armstrong® Web. Y tener la información completa.

La responsabilidad de la administración de los resultados obtenidos, estuvo a cargo del departamento de capacitación de Servicios de Lujo, que incluyó, la impresión, clasificación, análisis, resguardo de la información y emisión del reporte final.

Con un total de 61 evaluaciones realizadas (61 jefes de área), se efectuó un análisis de forma inductiva, es decir, partiendo de los resultados particulares de cada colaborador, agregándolos por gerencia hasta obtener la DNC de la empresa.

Para iniciar el análisis de la información, lo primero fue establecer criterios homologados para cada una de las herramientas. Es decir, fue necesario constituir los puntajes ideales de cada herramienta.

Se determinó que para obtener los puntajes máximos en la evaluación de Armstrong® Web, se sumaron los niveles de dominio de cada competencia del 3er nivel, es decir, de las diez y seis competencias, 15 tienen valor de 3 puntos dando un total de 45 puntos. Una competencia de nivel cuatro se obtienen 49 puntos en total.

$15 \times 3 = 45 + 1(\text{competencia nivel dominio } 4) = 49 \text{ puntos total. Ver tabla 1}$

Competencias	INTERÉS POR LA CALIDAD	JUICIO	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	DESARROLLO DE COLABORADORES	PERSUASIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	SEGUIMIENTO Y CONTROL	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	ENFOQUE A RESULTADOS	USO DE LA DELEGACIÓN	TOMA DE DECISIONES	EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
	PUNTAJE META DEL PERFL																
PERFIL JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	49.00

Tabla 1. Ejemplo de la obtención del puntaje meta del perfil de cada puesto en evaluación Armstrong@Web

Competencias	INTERÉS POR LA CALIDAD	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	PERSUASIÓN	DESARROLLO DE COLABORADORES	JUICIO	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
	PUNTAJE META DEL PERFL					
PERFIL JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	16.00

Tabla 2. Ejemplo de la obtención del puntaje meta del perfil de cada puesto en evaluación entrevista por competencia.

En el caso de la Entrevista se realizó el mismo procedimiento, sólo que únicamente se consideraron 5 competencias (**las críticas**) que sumando los niveles de dominio; es decir, 4 de ellas son de nivel 3 = 12 + 1 competencia de nivel 4, el total del puntaje es = 16. (ver tabla 2)

Con este esquema de ponderación cuantitativa se elaboró un comparativo de las competencias con el valor determinado para cada una de ellas y las calificaciones obtenidas por los colaboradores, arrojando un “ideal” vs. “real”.

Para determinar las competencias que serían necesidades de capacitación, se estableció como áreas de oportunidad o necesidad, toda aquella competencia cuya calificación está dentro del siguiente rango = **ó < 2.5**

Las calificaciones con puntajes de = **ó > a 3.5** son considerados como fortaleza, estas **no** son consideradas para la DNC, sin embargo, es importante conocerlas todas para nuevos proyectos y para los cuadros de sucesión.

Fortalezas: = **ó > a 3.5**
Necesidad u oportunidad: = **ó < 2.5**

Una vez con los datos generados para cada una de las gerencias, y considerando los criterios anteriores se consideró establecer un semáforo, para agilizar la ubicación de las áreas de oportunidad de cada colaborador al visualizar de forma rápida los resultados.

- **El color rojo significa una competencia con área de oportunidad para el colaborador.**

- Amarillo, que se encuentra dentro del rango promedio.
- Verde, aquellas competencias consideradas como fortalezas.

Para efectos de realizar la DNC se consideraron las competencias críticas que se encuentran en color amarillo y rojo.

Bajo la técnica de semáforo, se elaboraron cuadros por cada una de las gerencias, sólo con los puntajes que arrojó la evaluación de Armstrong®Web de cada colaborador, permitiendo visualizar los resultados de forma contundente y determinar el potencial de cada colaborador evaluado.

Así se determinó a aquellos colaboradores con puntajes altos (verdes) para considerarlos como posibles candidatos con potencial para cubrir los cuadros de sucesión dentro de la misma Empresa. Lo cual no significó dejar de lado las competencias en amarillo o rojo (áreas de oportunidad) las cuales deberían entrar en los planes de desarrollo.

Enseguida se mostrarán los resultados de los colaboradores de las diferentes gerencias. En la parte superior se muestra el perfil “ideal” de competencias para cada área, mostrando **el color azul rey la competencia crítica con mayor puntaje**, en verde el resto de las competencias críticas, en azul las importantes y en amarillo las complementarias. En la parte inferior los resultados de los colaboradores con los colores del semáforo.

EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
GERENCIA DE OPERACIONES
JEFES DE ÁREA

Competencias	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	TRABAJO EN EQUIPO	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ENFOQUE A RESULTADOS	INTERÉS POR LA CALIDAD	LIDERAZGO	DESARROLLO DE COLABORADORES	SEGUIMIENTO Y CONTROL	TOMA DE DECISIONES	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	COMUNICACIÓN	PERSUASIÓN	USO DE LA DELEGACIÓN	JUICIO	EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB	
	PERFIL JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	PUNTAJE META DE PERFIL
																		49.00
																		PUNTAJE OBTENIDO
COLABORADOR 1	3.50	2.00	3.34	2.66	4.75	3.25	5.00	3.40	2.80	4.80	2.69	3.67	4.50	2.98	4.40	3.98		57.72
COLABORADOR 2	5.00	5.00	2.01	2.00	2.00	1.75	3.34	3.07	2.80	2.40	2.35	4.00	4.00	1.99	2.60	3.98		48.29
COLABORADOR 3	2.00	2.50	4.33	2.32	3.50	3.25	4.66	3.21	2.80	3.60	2.01	2.34	3.50	2.99	2.80	3.31		49.12
COLABORADOR 4	4.50	2.50	3.02	1.99	1.50	3.50	3.35	3.20	3.00	2.20	1.68	4.34	4.00	3.32	2.00	2.65		46.75
COLABORADOR 5	3.00	2.00	3.68	2.33	2.75	2.00	2.66	2.57	2.20	2.60	2.68	3.33	3.50	2.32	3.40	2.99		44.01
COLABORADOR 6	3.50	4.00	3.68	1.33	1.00	3.75	2.33	2.90	2.40	1.20	1.00	2.67	3.00	3.31	1.60	1.00		38.67
COLABORADOR 7	3.50	2.00	2.34	2.65	2.75	4.50	3.32	3.06	3.20	2.60	2.35	3.35	3.00	4.34	3.00	3.31		49.27
COLABORADOR 8	2.50	2.50	3.02	1.00	3.00	3.00	3.67	2.90	3.00	3.20	1.34	3.35	2.00	2.32	3.40	2.98		43.18
COLABORADOR 9	3.00	3.50	2.01	1.68	2.25	2.25	4.34	2.72	2.00	2.80	1.66	2.34	1.50	1.66	1.20	2.01		36.92
COLABORADOR 10	5.00	4.00	1.67	2.67	3.25	3.00	3.65	3.10	3.40	3.00	3.01	4.00	3.00	3.68	3.20	3.99		53.62
COLABORADOR 11	2.00	2.00	4.67	3.34	2.50	3.25	2.66	2.89	1.60	2.40	3.01	2.67	3.00	2.66	3.00	4.33		45.98
COLABORADOR 12	3.50	2.50	1.99	1.34	3.00	2.25	2.65	2.26	3.00	2.60	1.33	1.99	1.50	2.36	3.20	2.33		37.8
COLABORADOR 13	3.50	2.50	2.68	1.00	3.75	2.50	4.32	2.93	3.80	3.60	1.68	2.32	2.50	2.34	3.20	2.32		44.94
COLABORADOR 14	4.50	3.50	3.68	1.00	2.50	2.50	3.34	2.87	3.40	2.80	1.00	2.32	1.00	2.67	2.80	1.33		41.21
COLABORADOR 15	3.00	1.50	2.66	1.68	2.00	3.75	2.67	2.78	3.40	2.20	1.66	2.01	2.00	3.68	2.40	3.00		40.39
COLABORADOR 16	3.00	1.00	1.67	1.33	2.75	2.50	4.33	2.49	2.60	3.00	1.34	2.35	2.00	2.67	2.80	1.66		37.49
PROMEDIO	3.44	2.69	2.90	1.90	2.70	2.94	3.52	2.90	2.84	2.81	1.92	2.94	2.75	2.83	2.81	2.82		

Tabla 3. Resultados de colaboradores de la Gerencia Operaciones.

**EVALUACIÓN ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
GERENCIA DE OPERACIONES
JEFES DE ÁREA**

Competencias	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	TRABAJO EN EQUIPO	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	PUNTAJE META PERFIL
PERFIL JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	16.00
						PUNTAJE OBTENIDO
COLABORADOR 1	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	19.00
COLABORADOR 2	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	15.00
COLABORADOR 3	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	13.00
COLABORADOR 4	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	15.00
COLABORADOR 5	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	14.00
COLABORADOR 6	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	16.00
COLABORADOR 7	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	16.00
COLABORADOR 8	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	17.00
COLABORADOR 9	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	16.00
COLABORADOR 10	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	15.00
COLABORADOR 11	3.00	5.00	4.00	3.00	4.00	19.00
COLABORADOR 12	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	23.00
COLABORADOR 13	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	15.00
COLABORADOR 14	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	17.00
COLABORADOR 15	3.00	4.00	3.00	3.00	2.00	15.00
COLABORADOR 16	4.00	2.00	2.00	3.00	3.00	14.00

Tabla 4. Resultados de Entrevista por competencias de los colaboradores de la Gerencia Operaciones.

**EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
GERENCIA DE MANTENIMIENTO
JEFES DE ÁREA**

Competencias	INTERÉS POR LA CALIDAD	ACTITUD DE SERVICIO	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	ENFOQUE A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	DESARROLLO DE COLABORADORES	USO DE LA DELEGACIÓN	JUICIO	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	COMUNICACIÓN	PERSUASIÓN	LIDERAZGO	TOMA DE DECISIONES	EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	PUNTAJE META PERFIL
PERFIL JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	33.00
																	PUNTAJE OBTENIDO
COLABORADOR 1	4.66	4.00	3.75	3.80	1.67	2.00	3.75	5.00	3.00	3.00	3.65	2.32	3.00	3.32	3.35	2.68	52.95
COLABORADOR 2	4.66	1.50	3.25	3.40	2.66	3.00	4.25	3.34	3.00	3.20	2.99	3.35	4.00	4.34	3.31	2.35	52.60
COLABORADOR 3	3.68	2.00	3.00	3.40	2.00	3.50	1.25	3.00	2.80	3.40	2.99	2.65	4.50	1.33	2.80	2.35	44.65
COLABORADOR 4	2.35	2.00	3.00	3.20	3.32	2.50	2.25	2.68	2.60	3.60	2.98	3.35	4.00	2.32	2.84	2.02	45.01
COLABORADOR 5	4.33	2.50	4.25	4.20	1.99	3.00	2.25	2.66	2.40	3.80	2.98	3.34	4.50	1.33	2.95	2.02	48.50
PROMEDIO	3.94	2.40	3.45	3.60	2.33	2.80	2.75	3.34	2.76	3.40	3.12	3.00	4.00	2.53	3.05	2.28	

Tabla 5 Resultados de colaboradores de la Gerencia de Mantenimiento

EVALUACIÓN ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
GERENCIA DE MANTENIMIENTO
JEFES DE ÁREA Y DE GRUPOS AUTÓNOMOS

Competencias	INTERÉS POR LA CALIDAD	ACTITUD DE SERVICIO	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
	PUNTAJE META DEL PERFL					
PERFIL JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	16.00
						PUNTAJE OBTENIDO
COLABORADOR 1	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	14.00
COLABORADOR 2	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	14.00
COLABORADOR 3	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	17.00
COLABORADOR 4	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	15.00
COLABORADOR 5	3.00	1.00	3.00	2.00	2.00	11.00

Tabla 6 Resultados de Entrevista por competencias de los colaboradores de la Gerencia de Mantenimiento

EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
GERENCIA COMERCIAL
SUPERVISORES DE RUA Y MERCADO, PROMOTORES

Competencias	ACTITUD DE SERVICIO	ENFOQUE A RESULTADOS	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	TRABAJO EN EQUIPO	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	INTERÉS POR LA CALIDAD	COMUNICACIÓN	PERSUASIÓN	USO DE LA DELEGACIÓN	TOMA DE DECISIONES	LIDERAZGO	DESARROLLO DE COLABORADORES	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	JUICIO	EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB	
	PERFIL JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	PUNTAJE META DEL PERFIL
																		33.00
																		PUNTAJE OBTENIDO
COLABORADOR 1	4.50	3.00	2.98	2.66	3.67	3.50	4.01	3.50	2.65	4.00	3.34	3.10	2.60	4.00	4.20	4.66	56.37	
COLABORADOR 2	4.00	3.75	4.66	4.01	3.33	4.00	2.99	4.50	3.68	3.00	3.01	3.42	3.60	2.50	2.40	3.66	56.51	
COLABORADOR 3	3.50	3.00	4.33	3.66	1.33	3.00	4.00	4.50	3.31	3.80	2.35	3.29	2.80	3.25	3.40	3.31	52.83	
COLABORADOR 4	2.50	1.75	4.01	2.33	2.33	2.50	3.66	4.00	2.02	3.40	2.35	2.79	2.60	3.50	3.40	3.32	46.46	
COLABORADOR 5	2.00	2.75	3.33	4.01	2.99	2.50	2.66	4.50	2.35	4.40	3.02	3.18	3.40	3.50	3.20	3.65	51.44	
COLABORADOR 6	1.50	3.75	2.65	4.34	2.65	3.50	3.00	4.00	3.33	3.80	2.35	3.07	3.20	3.25	3.20	3.64	51.23	
COLABORADOR 7	3.50	2.00	3.34	2.35	2.67	3.00	3.35	4.00	1.66	2.20	2.67	3.06	2.60	1.75	2.40	2.01	42.56	
COLABORADOR 8	2.50	2.00	3.67	3.32	2.32	2.00	4.66	4.00	1.00	3.00	2.35	2.72	2.20	3.25	3.40	3.31	45.70	
COLABORADOR 9	1.00	2.25	2.67	3.02	1.67	2.00	5.00	2.50	1.66	2.80	2.68	2.69	2.00	3.00	3.40	3.65	41.99	
COLABORADOR 10	3.50	3.50	4.01	3.67	2.35	3.00	3.34	4.00	4.34	4.00	3.01	3.72	4.20	3.50	3.60	4.66	58.40	
COLABORADOR 11	2.50	2.50	4.67	3.68	3.01	2.50	5.00	3.50	2.01	4.40	3.01	3.38	4.00	4.50	4.60	4.66	57.92	
COLABORADOR 12	2.50	2.50	3.66	4.67	2.99	4.00	4.67	4.00	1.99	3.60	3.02	3.28	2.20	3.75	4.00	3.65	54.48	
COLABORADOR 13	3.50	3.50	4.00	4.34	2.67	3.50	3.67	3.50	3.68	3.40	2.34	3.46	4.00	3.75	3.80	3.33	56.44	
COLABORADOR 14	3.00	2.25	3.34	2.67	3.33	3.50	4.67	4.50	2.32	4.20	3.01	3.37	3.00	4.50	4.60	4.32	56.58	
COLABORADOR 15	4.50	3.50	5.00	4.67	2.66	3.00	3.32	4.50	3.35	3.00	2.35	3.38	3.40	3.25	3.00	3.65	56.53	
COLABORADOR 16	2.00	3.75	3.68	2.98	2.33	3.00	4.67	4.00	3.67	3.40	2.35	3.43	3.40	3.75	4.00	3.32	53.73	
COLABORADOR 17	4.00	2.25	4.32	3.33	2.33	4.00	3.34	4.00	2.68	2.60	2.34	3.22	3.40	2.25	2.60	2.99	49.65	
COLABORADOR 18	3.00	3.25	2.65	3.01	1.99	3.50	3.01	2.50	3.34	3.40	2.02	2.57	2.20	3.25	3.40	2.98	46.07	
COLABORADOR 19	1.50	2.00	3.33	3.33	3.68	2.50	4.33	3.00	1.99	4.00	3.68	2.96	2.60	4.00	4.00	5.00	51.90	
COLABORADOR 20	3.00	3.25	3.99	3.34	2.66	4.50	3.66	4.00	2.67	3.00	2.35	3.13	2.80	2.50	2.60	3.32	50.77	
COLABORADOR 21	3.50	3.75	2.65	5.00	2.33	3.50	2.99	3.00	3.34	3.40	2.35	3.04	2.60	2.75	2.60	2.65	49.45	
COLABORADOR 22	3.00	3.25	3.64	3.67	1.66	3.50	2.99	4.00	2.66	4.00	2.02	3.09	3.80	3.50	3.20	2.98	50.96	
COLABORADOR 23	1.50	2.75	3.33	3.02	3.00	3.50	2.32	2.50	2.32	3.80	3.01	2.89	2.80	3.50	3.00	3.66	46.90	
COLABORADOR 24	3.50	2.25	3.35	2.32	2.66	2.50	4.00	3.50	2.32	2.60	2.68	2.87	1.40	3.00	3.20	2.99	45.14	
COLABORADOR 25	2.00	3.50	2.65	4.01	2.33	2.50	3.33	3.50	3.35	4.40	2.35	3.10	4.00	3.75	3.60	3.65	52.02	
COLABORADOR 26	4.00	3.00	3.33	4.34	2.67	2.00	4.00	2.00	3.02	3.80	2.68	3.02	3.00	3.50	3.60	3.99	51.95	
COLABORADOR 27	3.00	3.00	3.35	3.67	2.32	2.00	2.99	3.50	3.01	2.60	2.35	3.00	2.40	2.25	2.20	2.65	44.29	
COLABORADOR 28	2.00	2.75	4.00	4.33	1.34	2.50	3.66	3.00	2.35	4.60	2.35	2.98	3.40	4.75	4.40	3.98	52.39	
COLABORADOR 29	2.50	3.25	3.99	1.66	2.65	4.50	2.33	4.00	2.68	4.20	2.35	2.84	3.60	3.25	3.00	3.64	50.44	
COLABORADOR 30	3.00	2.75	4.32	4.34	4.01	4.00	2.66	3.50	2.68	4.40	4.01	3.14	3.20	3.75	3.40	5.00	58.16	
COLABORADOR 31	2.50	2.75	3.00	4.34	2.00	1.50	4.32	3.00	2.01	3.40	2.01	3.17	3.60	3.75	3.60	2.33	47.28	
COLABORADOR 32	1.50	3.25	1.33	2.69	2.00	3.00	4.33	3.00	4.01	2.20	2.01	2.73	2.20	2.75	3.00	2.99	42.99	
PROMEDIO	2.81	2.90	3.54	3.52	2.56	3.06	3.65	3.61	2.73	3.53	2.62	3.10	3.01	3.36	3.38	3.55		

Tabla 7 Resultados de colaboradores de la Gerencia Comercial

EVALUACIÓN ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
GERENCIA COMERCIAL
SUPERVISORES DE RUA Y MERCADO, PROMOTORES

Competencias	ACTITUD DE SERVICIO	ENFOQUE A RESULTADOS	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	TRABAJO EN EQUIPO	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
	PUNTAJE META DEL PERFL					
PERFIL JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	12.00

	PUNTAJE OBTENIDO					
COLABORADOR 1	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	12.00
COLABORADOR 2	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	12.00
COLABORADOR 3	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	14.00
COLABORADOR 4	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	18.00
COLABORADOR 5	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	12.00
COLABORADOR 6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	12.00
COLABORADOR 7	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
COLABORADOR 8	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	11.00
COLABORADOR 9	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	11.00
COLABORADOR 10	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	13.00
COLABORADOR 11	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	12.00
COLABORADOR 12	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	13.00
COLABORADOR 13	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	10.00
COLABORADOR 14	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	11.00
COLABORADOR 15	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	9.00
COLABORADOR 16	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	11.00
COLABORADOR 17	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	13.00
COLABORADOR 18	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	16.00
COLABORADOR 19	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	11.00
COLABORADOR 20	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	11.00
COLABORADOR 21	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	12.00
COLABORADOR 22	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	10.00
COLABORADOR 23	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	12.00
COLABORADOR 24	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	11.00
COLABORADOR 25	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	11.00
COLABORADOR 26	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	10.00
COLABORADOR 27	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	8.00

Tabla 8 Resultados de Entrevista por competencias de los colaboradores de la Gerencia Comercial

EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
GERENCIA GENERAL
JEFE DE PLANEACIÓN FINANCIERA

Competencias	SEGUIMIENTO Y CONTROL	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	JUICIO	ENFOQUE A RESULTADOS	INTERÉS POR LA CALIDAD	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	TRABAJO EN EQUIPO	DESARROLLO DE COLABORADORES	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	COMUNICACIÓN	PERSUASIÓN	LIDERAZGO	USO DE LA DELEGACIÓN	TOMA DE DECISIONES	EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
	PUNTAJE META DEL PERFL																
PERFIL JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	49.00
PUNTAJE OBTENIDO																	
COLABORADOR 1	4.40	3.00	3.00	4.25	3.66	2.25	5.00	3.99	3.00	3.60	3.00	4.00	2.33	3.23	4.00	3.01	55.72

Tabla 9 Resultados de colaboradores de la Gerencia General

**EVALUACIÓN ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
GERENCIA GENERAL
JEFE DE PLANEACIÓN FINANCIERA**

Competencias	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	JUICIO	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
						PUNTAJE META DEL PERFIL
PERFIL JEFE	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	16.00
JEFE DE PLANEACIÓN FINANCIERA						PUNTAJE OBTENIDO
COLABORADOR 1	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	16.00

Tabla 10 Resultados de Entrevista por competencias de los colaboradores de la Gerencia General

**EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
GERENCIA GENERAL
LÍDER REGIONAL DE CALIDAD**

Competencias	INTERÉS POR LA CALIDAD	JUICIO	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	DESARROLLO DE COLABORADORES	PERSUASIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	SEGUIMIENTO Y CONTROL	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	ENFOQUE A RESULTADOS	USO DE LA DELEGACIÓN	TOMA DE DECISIONES	EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
																	PUNTAJE META DEL PERFIL
PERFIL JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	49.00
LÍDER REGIONAL DE CALIDAD																	PUNTAJE OBTENIDO
COLABORADOR 1	3.31	3.64	4.67	3.60	2.68	4.00	4.75	4.34	2.98	4.50	3.37	4.00	4.50	2.25	4.40	4.20	61.19

Tabla 11 Resultados de colaboradores de la Gerencia General

**EVALUACIÓN ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
GERENCIA GENERAL
LÍDER REGIONAL DE CALIDAD**

Competencias	INTERÉS POR LA CALIDAD	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	PERSUASIÓN	DESARROLLO DE COLABORADORES	JUICIO	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
						PUNTAJE META DEL PERFIL
COMPARATIVO JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	16.00
LÍDER REGIONAL DE CALIDAD						PUNTAJE OBTENIDO
COLABORADOR 1	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	19.00

Tabla 12 Resultados de Entrevista por competencias de los colaboradores de la Gerencia General

**EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
JEFES DE ÁREA**

Competencias	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	COMUNICACIÓN	INTERÉS POR LA CALIDAD	PERSUASIÓN	DESARROLLO DE COLABORADORES	JUICIO	ACTITUD DE SERVICIO	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	ENFOQUE A RESULTADOS	USO DE LA DELEGACIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	TOMA DE DECISIONES	EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
	PUNTAJE META DEL PERFIL																
PERFIL JEFE	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	50.00

	PUNTAJE OBTENIDO																
COLABORADOR 1	3.99	2.50	4.00	3.33	3.00	1.99	4.50	3.18	2.98	3.50	2.32	5.00	3.75	3.40	3.60	2.02	53.06
COLABORADOR 2	3.66	4.00	3.68	2.32	2.60	3.32	4.00	2.95	1.33	3.75	2.33	4.50	3.00	3.40	4.00	2.35	51.19
COLABORADOR 3	2.67	4.00	3.98	2.67	3.20	4.34	2.00	3.32	4.01	4.25	2.36	3.00	3.25	3.60	3.80	3.00	53.45
COLABORADOR 4	2.68	4.00	3.66	3.00	3.60	2.32	2.00	3.31	4.34	4.00	1.99	1.50	2.50	3.80	3.80	2.01	48.51
PROMEDIO	3.25	3.63	3.83	2.83	3.10	2.99	3.13	3.19	3.17	3.88	2.25	3.50	3.13	3.55	3.80	2.35	

Tabla 13 Resultados de colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos

**EVALUACIÓN ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
JEFES DE ÁREA**

Competencias	INTERÉS POR LA CALIDAD	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	PERSUASIÓN	DESARROLLO DE COLABORADORES	JUICIO	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
	PUNTAJE META DEL PERFIL					
Nombre						
PERFIL JEFE	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	16.00
						PUNTAJE OBTENIDO
COLABORADOR 1	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	18.00
COLABORADOR 2	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	16.00
COLABORADOR 3	3.00	3.00	2.00	1.00	3.00	12.00
COLABORADOR 4	2.50	3.00	3.00	2.00	2.00	12.50

Tabla 14 Resultados de Entrevista por competencias de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos

**EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
GERENCIA ADMINISTRATIVA
JEFES DE ÁREA**

Competencias	SEGUIMIENTO Y CONTROL	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	JUICIO	ENFOQUE A RESULTADOS	INTERÉS POR LA CALIDAD	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	TRABAJO EN EQUIPO	DESARROLLO DE COLABORADORES	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	COMUNICACIÓN	PERSUASIÓN	LIDERAZGO	USO DE LA DELEGACIÓN	TOMA DE DECISIONES	EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB	
	PUNTAJE META DEL PERFIL																	
PERFIL JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	49.00

																	PUNTAJE OBTENIDO	
COLABORADOR 1	3.00	4.00	3.50	3.00	2.98	1.75	4.32	3.68	4.01	2.80	2.65	3.00	2.02	3.18	2.20	2.35		48.44
COLABORADOR 2	3.60	4.00	4.00	3.25	2.98	2.25	4.01	3.67	2.65	2.60	1.33	3.50	1.99	3.10	3.60	2.35		48.88
PROMEDIO	3.30	4.00	3.75	3.13	2.98	2.00	4.17	3.68	3.33	2.70	1.99	3.25	2.01	3.14	2.90	2.35		

Tabla 15 Resultados de colaboradores de la Gerencia Administrativa

**EVALUACIÓN ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
GERENCIA ADMINISTRATIVA
JEFES DE ÁREA**

Competencias	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	ACTITUD DE SERVICIO	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	JUICIO	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
	PUNTAJE META DEL PERFIL					
PERFIL JEFE	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	16.00

						PUNTAJE OBTENIDO
COLABORADOR 1	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	14.00
COLABORADOR 2	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	12.00

Tabla 16 Resultados de Entrevista por competencias de los colaboradores de la Gerencia Administrativa

**EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
GERENCIA INFORMÁTICA
JEFE DE ÁREA**

Competencias	SEGUIMIENTO Y CONTROL	INTERÉS POR LA CALIDAD	ACTITUD DE SERVICIO	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	ENFOQUE A RESULTADOS	HABILIDAD PARA ESCUCHAR	TRABAJO EN EQUIPO	DESARROLLO DE COLABORADORES	JUICIO	TOMA DE DECISIONES	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	COMUNICACIÓN	PERSUASIÓN	LIDERAZGO	USO DE LA DELEGACIÓN	EVALUACIÓN ARMSTRONGWEB
	PUNTAJE META DEL PERFIL																
PERFIL JEFE	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	49.00
PUNTAJE OBTENIDO																	
COLABORADOR 1	2.80	3.64	2.50	4.25	2.65	2.50	3.34	3.01	4.00	1.99	2.00	2.50	3.50	1.67	3.11	2.80	46.26

Tabla 17 Resultados de colaboradores de la Gerencia de Informática

**EVALUACIÓN ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
GERENCIA INFORMÁTICA
JEFE DE ÁREA**

Competencias	INTERÉS POR LA CALIDAD	ACTITUD DE SERVICIO	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
	PUNTAJE META PERFIL					
PERFIL JEFE	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	16.00
PUNTAJE OBTENIDO						
COLABORADOR 1	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	12.00

Tabla 18 Resultados de Entrevista por competencias de los colaboradores de la Gerencia de Informática

5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el acumulado de todos los colaboradores por gerencia, se puede identificar con gran rapidez cuáles son las áreas de oportunidad que como gerencia tienen.

Es importante observar que, de las 7 gerencias evaluadas 6 (operaciones, comercial, recursos humanos, calidad, administración e informática) presentan la competencia crítica con mayor peso como área de oportunidad. Y si es un foco rojo tanto para los responsables de esas áreas como para recursos humanos, pues es prácticamente la competencia que mueve a cada una de las gerencias.

Todas las competencias que se determinaron con muy importantes, sin embargo, algo por lo que siempre se ha ocupado el Grupo ADO, es el brindar un servicio de

calidad, y es alarmante que la gerencia comercial, la competencia actitud de servicio se encuentren prácticamente todos en color rojo (27 de 32 colaboradores). Así como la competencia de liderazgo se encuentra en color amarillo (área de oportunidad).

En la gerencia de operaciones, la competencia de tolerancia a la presión (con puntaje 4) se encuentra también como un foco de atención.

Es interesante ver que, en la gerencia general, el puesto de líder de calidad, la competencia de interés por la calidad esté marcada como área de oportunidad.

La gerencia de recursos humanos la competencia con mayor peso es habilidad para escuchar y se encuentra como área de oportunidad para los cuatro jefes.

Con estos cuadros por gerencia podemos determinar áreas de oportunidad individual, sin embargo, una vez identificadas de acuerdo al semáforo las competencias con necesidad de desarrollo, se elaboró un concentrado a nivel general de Servicios de Lujo, de acuerdo al perfil de competencias críticas e importantes de cada gerencia.

Con este nuevo cuadro es posible visualizar globalmente el estatus del nivel de competencia de los jefes de área, además permite identificar qué porcentaje de colaboradores deberán ser capacitados y aun cuando no se habían implementado los planes de desarrollo, si es posible visualizar el impacto económico que se debería considerar y el tiempo para llevar a cabo el desarrollo de los colaboradores. (Ver tabla 19 a y b)

**SERVICIOS DE LUJO
DNC PARA JEFES DE ÁREA**

HERRAMIENTA: ARMSTRONG

no. JEFES	GERENCIA	PRIORIDAD 1						PRIORIDAD 2			PRIORIDAD 3			PRIORIDAD 4					
		Actitud Servicio		Análisis Problemas		Habilidad Escuchar		Enfoque a Resultados		Tolerancia Presión		Trabajo Equipo		Interés Calidad		Persuasión		Toma Desiciones	
		no. Colaboradores	% Necesidad	no. Colaboradores c/ Necesidad	% Necesidad														
32	Comercial	27	84.38%	15	46.88%	1	3.13%	10	31.25%	12	37.50%	4	12.50%	2	6.25%	13	40.63%	18	56.25%
15	Operaciones	10	66.67%	12	80.00%	7	46.67%	7	21.88%	11	73.33%	6	40.00%	1	6.67%	6	40.00%	12	80.00%
5	Mantenimiento	4	80.00%	3	60.00%	1	20.00%	3	60.00%	2	40.00%	0	0.00%	2	40.00%	3	60.00%	4	80.00%
4	RRHH	2	50.00%	4	100.00%	4	100.00%	1	25.00%	1	25.00%	1	25.00%	0	0.00%	1	25.00%	3	75.00%
2	Admon.	0	0.00%	1	50.00%	0	0.00%	2	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	100.00%	2	100.00%
1	Planeación Financiera	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	100.00%	0	0.00%
1	Calidad	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	100.00%	0	0.00%	0	0.00%
1	Sistemas	1	100.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	100.00%	1	100.00%			0	0.00%	1	100.00%	1	100.00%

61

Total Colab. c/Necesidad	44	72.13%	35	57.38%	13	21.31%	26	42.62%	27	44.26%	11	18.03%	6	9.84%	27	44.26%	40	65.57%
Competencia Crítica	42	95.45%	30	85.71%	5	38.46%	10	38.46%	11	40.74%	10	90.91%	3	50.00%	1	3.70%		
Competencia Importante y Complementaria	2	4.55%	5	14.29%	8	61.54%	16	61.54%	16	59.26%	1	9.09%	3	50.00%	26	96.30%	40	100.00%

Tabla 19-a Concentrado de resultados de la evaluación de competencias de las Gerencias de Servicios de Lujo mostrando las cuatro prioridades a trabajar para el desarrollo de colaboradores.

SERVICIOS DE LUJO DNC PARA JEFES DE ÁREA

HERRAMIENTA: ARMSTRONG

no. JEFES	GERENCIA	Planaeación Organización		Comunicación		Uso Delegación		Liderazgo		Desarrollo Colaboradores		Seguimiento Control		Juicio	
		no. Colaboradores c/Necesidad	% Necesidad												
32	Comercial	5	15.63%	4	12.50%	2	6.25%	1	3.13%	7	21.88%	3	9.38%	2	6.25%
15	Operaciones	7	46.67%	7	46.67%	4	26.67%	3	20.00%	4	26.67%	5	33.33%	6	40.00%
5	Mantenimiento	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	20.00%	0	0.00%	0	0.00%
4	RRHH	0	0.00%	1	25.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	50.00%
2	Admon.	0	0.00%	0	0.00%	1	50.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	100.00%	0	0.00%
1	Planeación Financiera	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
1	Calidad	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
1	Sistemas	0	0.00%	0	0.00%			0	0.00%	0	0.00%	1	100.00%	1	100.00%

61

Total Colab. c/Necesidad	12	19.67%	12	19.67%	7	11.48%	4	6.56%	12	19.67%	11	18.03%	11	18.03%
Competenci a Crítica	7	58.33%	0	0.00%							3	27.27%	2	18.18%
Competencia Importante y Complementaria	5	41.67%	12	100.00%	7	100.00%	4	100.00%	12	100.00%	8	72.73%	9	81.82%

Tabla 19-b Concentrado de resultados de la evaluación de competencias de las Gerencias de Servicios de Lujo mostrando las competencias complementarias a trabajar para el desarrollo de colaboradores.

En este concentrado final, de forma horizontal, en la primera fila se indican las 16 competencias. En el primer cuadro 9 competencias que son prioridad, en el segundo cuadro el resto de las competencias que, si son importantes para el negocio, pero que se dejarán como una segunda etapa a trabajar.

De forma vertical se encuentran las columnas con el número de personas, la Gerencia, los resultados del número de personal con necesidad, así como el porcentaje que representa para cada gerencia.

Finalmente, para elaborar el concentrado a nivel de Empresa, el siguiente paso fue sumar sólo los puntajes de la herramienta Armstrong® Web. Ya en este momento del análisis, se tomó una decisión importante, las competencias evaluadas a través de la entrevista ya no fueron consideradas para determinar la

DNC, pues en la entrevista solo se consideraron 5 competencias las cuales son las críticas para el desempeño del puesto y la calificación no era comparable con la suma de las 16 que evalúa el Armstrong® Web. Por lo que sólo fueron consideradas como complemento y apoyo para reforzar los resultados de la evaluación psicométrica.

Así de los 32 jefes de área de la gerencia comercial 10 personas, que equivale al 31.25% se encuentran en rangos por debajo del nivel de dominio requerido para su perfil de puesto en la herramienta de Armstrong® Web. Este procedimiento permite conocer en cada gerencia, la frecuencia y el porcentaje de necesidad de cada competencia.

Así, el número de personas resultantes en cada competencia por gerencia, se comparó contra el total de jefes evaluados para determinar los porcentajes, como ejemplo; en la competencia de “enfoco a resultados” del total de jefes (61) de todas las gerencias que presentan necesidad son 26, es decir, el 42.62%. De estos 26, sólo para 10 colaboradores representan una competencia crítica. Este mismo ejercicio se realizó para cada una de las competencias.

De acuerdo a los resultados se determinó que para establecer prioridades en el momento de realizar los planes de capacitación se considerarían las competencias que muestran mayor porcentaje. Por solicitud y acuerdo del gerente de Recursos Humanos con la Gerencia General, se determinaron para la elaboración de la Detección de Necesidades cuatro prioridades que engloban diferentes competencias. Quedando de la siguiente manera:

Competencias con PRIORIDAD 1:

*** Actitud de Servicio:**

Del total de la población de Jefes, el **72.13% (44 de 61 Jefes)** presenta necesidad de desarrollo.

De este porcentaje de Jefes con necesidad de desarrollo, el **95.45 % (42 de 44 Jefes)** representa una competencia **crítica**.

De los Jefes Comerciales, el **84.38% (27 de 32)** presentan necesidad de desarrollo de la competencia.

De los Jefes de Operaciones, el **66.67% (10 de 15)** presentan necesidad de desarrollar la competencia

De los Jefes de Mantenimiento, el **80.00% (4 de 5)** presenta necesidad de desarrollo de la competencia.

Del Área de Sistemas, el **100.00%** presenta necesidad de desarrollo de la

competencia.

* **Análisis de Problemas:**

Del total de la población de Jefes, el **57.38% (35 de 61)** presenta necesidad de desarrollo.

De este porcentaje de Jefes con necesidad de desarrollo, el **85,71 % (30 de 35)** representa una competencia **crítica**.

De los Jefes Comerciales, el **31.25% (10 de 32)** presenta necesidad de desarrollo.

De los Jefes de Operaciones, el **46.67% (7 de 15)** presenta necesidad de desarrollo.

De los Jefes de Mantenimiento, el **60.00% (3 de 5)** presenta necesidad de desarrollo

* **Habilidad para escuchar:**

De los Jefes de RRHH, el **100.00%** presenta necesidad de desarrollo

Competencias con PRIORIDAD 2:

* **Enfoque a Resultados:**

Del total de la población de Jefes, el **42,62% (26 de 61 Jefes)** presenta necesidad de desarrollo. De este porcentaje de Jefes con necesidad de desarrollo, el **38,46 % (10 de 26)** representa una competencia **crítica**.

De los Jefes Comerciales, el **84.38% (27 de 32)** presentan necesidad de desarrollo de la competencia.

De los Jefes de Operaciones, el **46.67% (7 de 15 Jefes)** presentan necesidad de desarrollo de la competencia.

De los Jefes de Mantenimiento, el **60.00% (3 de 5 Jefes)** presentan necesidad de desarrollo de la competencia.

* **Tolerancia a la presión:**

De los Jefes de Operaciones, el **73.33% (11 de 15)** presenta necesidad de desarrollo.

Competencias con PRIORIDAD 3:

* Trabajo en Equipo:

Del total de la población de Jefes, el 18.03% (11 de 61 Jefes) presenta necesidad de desarrollo. De este porcentaje de Jefes, el 90.91% (10 de 11 Jefes) representa una competencia **crítica**.

De los Jefes de Operaciones, el 40.00% (6 de 15) presenta necesidad de desarrollo

* Planeación y Organización:

Del total de la población de Jefes, el 19.67% (12 de 61 Jefes) presenta necesidad de desarrollo. De este porcentaje, el 58.33 % (7 de 12) representan una competencia **crítica**.

De los Jefes de Operaciones, el 46.67% (7 de 15) presentan necesidad de desarrollo de la competencia.

* Interés por la Calidad:

Del total de la población de Jefes, el 9.84% (6 de 61 Jefes) presenta necesidad de desarrollo. De este porcentaje, el 50 % (3 de 6) representan una competencia **crítica**.

De los Jefes de Mantenimiento, el 40.00% (2 de 5 Jefes) presentan necesidad de desarrollo de la competencia.

Del Área de calidad, el 100.00% (1 de 1) presentan necesidad de desarrollo.

Competencias con PRIORIDAD 4:

* Persuasión:

Del total de la población de Jefes, el 44.26% (27 de 61 Jefes) presenta necesidad de desarrollo. De este porcentaje con necesidad de desarrollo, el 96.30 % (26 de 27 Jefes) representan una competencia importante o complementaria.

* Toma Decisiones:

Del total de la población de Jefes, el 65.57% (40 de 61 Jefes) presenta necesidad de desarrollo de la competencia. De este porcentaje de Jefes con necesidad de

desarrollo, el **100 % (40 de 40 Jefes)** representan una competencia importante o complementaria.

El resto de las competencias se considerarán y trabajarán, pero en una segunda etapa, ya que, si bien son muy importantes, la mayoría de los colaboradores cuentan con ellas sólo se reforzarán y complementarán con las de prioridad 1 a la 4.

Finalmente, con base en estos resultados se establecieron las estrategias para desarrollar **Planes Generales de Capacitación para los jefes de área** de la Empresa. Para después establecer los **Planes de Desarrollo Individual (PDI)**. Como un traje hecho a la medida, estos planes consisten en establecer para cada colaborador estrategias que apoyen a desarrollar las competencias con necesidad con el objetivo de mejorar su desempeño, incrementar su potencial y competitividad. Lo que permitirá incrementar los resultados para lograr los objetivos estratégicos planteados por la Empresa.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Después de haber trabajado por más de quince años con técnicas tradicionales para la determinación de la detección de necesidades de capacitación, y enfocarse sólo a la capacitación técnica, hoy se tiene una nueva visión de las necesidades globales y exigentes que se buscan del recurso humano del siglo XXI. Aun cuando el concepto de *Competencias*, tiene más de una década en nuestro país, empresas familiares y conservadoras, se han tomado su tiempo para iniciar un cambio, un nuevo cambio, que requiere de la visión y compromiso de socios y directivos, pero cada vez con mayor consciencia de que es necesario para innovar tener mayor crecimiento y por tanto lograr la permanencia del negocio. Por ello, es importante innovar y poner en práctica un procedimiento diferente, ya no para buscar cuáles son las “carestías de los empleados para ejecutar mejor su trabajo”; sino interesarse en la persona humana e identificar sus habilidades, destrezas, motivaciones; comportamientos que les permitan realizar con eficacia y eficiencia sus funciones y llevarlos al éxito.

Bajo un *enfoque directivo*, se llevó a cabo la realización de la detección de necesidades de capacitación para jefes de área, considerando que la Coordinación Corporativa de Recursos Humanos solicitó el diseño del instrumento para realizar la evaluación psicométrica, y cada Gerencia de Recursos Humanos Regional en este caso en Servicios de Lujo, que se reporta en el presente trabajo, se encargó de tabular los datos recabados, obtener los porcentajes interpretar la información.

Los resultados obtenidos fueron sorprendentes e inesperados, pues siendo Servicios de Lujo una empresa de servicio, la competencia que alcanzó mayor porcentaje de necesidad de desarrollo, fue precisamente ***actitud de servicio*** y sorprende aún más en la gerencia comercial, cuyos colaboradores tienen contacto directo con los pasajeros, el 84.38% de los jefes se tabulan como un área de oportunidad. La siguiente competencia que resultó ***alta en necesidad fue: enfoque a resultados***. Se consideró que estos resultados son reflejo de la antigüedad de los colaboradores. Estas personas llevan años en sus mismos puestos y se han vuelto expertos en sus funciones, y por tanto se encuentran en una “zona de confort” que les ha permitido trabajar y alcanzar resultados, que no necesariamente sean los más altos o mejores. Sin embargo, los tiempos cambian, la tecnología avanza, las exigencias del mercado son más demandantes, por lo que ahora esos resultados ya son insuficientes y deberán esforzarse cada vez más.

Al recibir retroalimentación y conocer sus resultados, la resistencia de los colaboradores no se hizo esperar, mostrándose inquietos y cuestionadores de los instrumentos utilizados y del por qué los resultados obtenidos en sus evaluaciones.

Y es que resulta evidente la necesidad de desarrollo de cada uno de ellos, porque lo que en algún momento fue suficiente (capacitación técnica) para dar resultados eficientes, hoy es insuficiente, se requiere de mayor desarrollo e impulso para ser eficaces.

Finalmente, con los resultados de la DNC para jefes de área, se elaborarán los **Planes de Desarrollo Individual** que a través de diversas técnicas y como su nombre lo indica, de forma personalizada, se trabajará con los colaboradores para incrementar los puntajes de cada competencia que tengan como área de oportunidad y de aquellas que hoy son fortalezas, se reforzarán. Este es un plan ambicioso, sin embargo, los directivos están convencidos que fue un buen inicio, una nueva etapa en el desarrollo del que consideran su mejor inversión: **El Recurso Humano.**

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

La realización de este proyecto en la Empresa Servicios de Lujo, fue el parteaguas para la realización de una DNC más objetiva ya que brindó la oportunidad de mostrar aquellas brechas que realmente requieren desarrollo en los colaboradores en cuanto a competencias se refiere, pues como se comentó al inicio son personas que tienen gran experiencia en sus puestos, lo cual no los hace mejores jefes.

Con respecto a los colaboradores a quienes se levantó la DNC, como es comprensible el factor resistencia no se hizo esperar. Resistencia a ser evaluados y “poner al descubierto” sus áreas de oportunidad, así como a la implementación de un “nuevo procedimiento” para determinar las necesidades de capacitación. Sin embargo, es seguro que este inicio traerá grandes beneficios para la organización.

Una gran limitante fue: la utilización de las herramientas para la evaluación de competencias, que, por una parte, se desconoce cómo fue estructurada y codificada la batería Armstrong® Web, de tal forma que no se tuvo acceso a la confiabilidad y validez de la misma, pues el proveedor no dio facilidades para ello.

En cuanto a la entrevista; lo ideal hubiera sido que la misma persona realizara todas las entrevistas para tener un mismo criterio, además de que la misma metodología no recomienda evaluar más de cinco competencias, por ello, para el diagnóstico de la DNC, sólo se pudo considerar como apoyo de la evaluación psicométrica.

Considerando que el Corporativo del Grupo determinó invertir en la utilización de estas herramientas, **se sugiere evaluar el desempeño** de los colaboradores con la finalidad de complementar la información y hacerla más global, a través de indicadores ligados a los objetivos estratégicos de cada Empresa Regional.

Una sugerencia más es considerar que después de haber implementado los planes de desarrollo individual, los cuales están proyectados a 3 años, se realice nuevamente este mismo procedimiento para obtener una nueva DNC (a través de las mismas evaluaciones) con el propósito de determinar si las estrategias implementadas han modificado las competencias de cada colaborador de acuerdo a los perfiles de cada función, así como su desempeño. Con lo anterior, se espera que no sólo permita el cumplimiento de sus funciones, sino lograr los objetivos estratégicos marcados por la Dirección General del Grupo y por tanto el incremento de la productividad de la Empresa.

Finalmente, se considera importante a mediano plazo determinar los niveles de competencia para los colaboradores de cuarto nivel, es decir, realizar el mismo ejercicio, identificar cuáles son las competencias críticas, importantes y complementarias. Posteriormente aplicar la evaluación Armstrong y entrevista, pues son estos colaboradores quienes dan soporte a los jefes de área para el cumplimiento de los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS

- Alles M. (2009) **Diccionario de Preguntas la Trilogía v3: Las Preguntas para evaluar las competencias más utilizadas.** Buenos Aires, Argentina, Granica.
- Alles M. (2010) **Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°.** Buenos Aires, Argentina, Granica.
- Alles M. (2008) **Diccionario de Comportamientos, Gestión por competencias.** Buenos Aires, Argentina, Granica.
- Alles M. (2008) **Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias.** Buenos Aires, Argentina, Granica.
- Alles M. (2008) **Rol del Jefe. Cómo ser un buen Jefe.** Buenos Aires, Argentina, Granica.
- Aranda R. M. (2010) **Las Competencias Laborales en la Planeación de Recursos Humanos y el Rol del Psicólogo.** Tesina de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
- Grados J. A. (2007) **Capacitación y Desarrollo de Personal.** 3ª Edición. México, Trillas.
- Grados J. A. (2003) **Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal.** 3ª Edición. México, Manual Moderno.
- Hernández R. E. (2003) **La Labor del Psicólogo en la Empresa “Aerobutiques de México S.A. de C.V.”** Reporte Laboral de Licenciatura, Unidad Profesional Iztacala, UNAM.
- Ibarra A. (2000) **Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral.** Montevideo, CINTERFOR Boletín No. 149
- Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) **Manual de Procedimiento Metodológico para el Desarrollo y Normalización de Competencias Laborales.** (1999) Santo Domingo, República Dominicana.
- Gahagan J. (1981) **Conducta Interpersonal y de Grupo.** 1ª Edición en español. México, Continental S.A.

- Gibb J. R. (2000) **Manual de Dinámica de Grupos**. 17ª Edición. Buenos Aires, Argentina, Lumen Hvmanitas.
- Mendoza N. A. (2008) **Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo**. 5ª Edición. México, Trillas.
- Pinto V. R. (1997) **Proceso de Capacitación**. 2ª Edición. México Diana
- Reza T. J. (1995) **ABC del Administrador de la Capacitación**. 1ª Edición. México, Panorama.
- Schein E. (1972) **Psicología de la Organización**. México, Prentice/Hall.
- Siliceo A. (2002) **Capacitación y Desarrollo de Personal**. 3ª Edición. México, Limusa Noriega.
- Tejeda S. G. (2009) **Programa de Selección para Reducir la Rotación del Personal de Manufactura en una empresa de Estados Unidos de América**. Reporte Laboral de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
- Vargas F. (2001) **El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación**. Montevideo, CINTERFOR.

ANEXOS

Gerencia de Operaciones

JEFATURA OPERACIONES

NIVEL COMPETENCIA	NIVEL				
	1	2	3	4	5
Tolerancia a la presión				X	
Enfoque a Resultados			X		
Comunicación			X		
Interés por la Calidad			X		
Habilidad para Escuchar			X		
Persuasión			X		
Actitud de servicio			X		
Liderazgo			X		
Trabajo en Equipo			X		
Desarrollo de Colaboradores			X		
Planeación y Organización			X		
Uso de la Delegación			X		
Seguimiento y Control			X		
Análisis de problemas			X		
Juicio			X		
Toma de Decisiones			X		

Critica

Importante

Complementarias

Gerencia de Mantenimiento

JEFATURA MANTENIMIENTO

NIVEL COMPETENCIA	NIVEL				
	1	2	3	4	5
Tolerancia a la presión			X		
Enfoque a Resultados			X		
Comunicación			X		
Interés por la Calidad				X	
Habilidad para Escuchar			X		
Persuasión			X		
Actitud de servicio			X		
Liderazgo			X		
Trabajo en Equipo			X		
Desarrollo de Colaboradores			X		
Planeación y Organización			X		
Uso de la Delegación			X		
Seguimiento y Control			X		
Análisis de problemas			X		
Juicio			X		
Toma de Decisiones			X		

Critica

Importante

Complementarias

Gerencia Comercial

JEFATURA COMERCIAL

NIVEL COMPETENCIA	NIVEL					
	1	2	3	4	5	
Tolerancia a la presión			X			Critica
Enfoque a Resultados			X			
Comunicación			X			
Interés por la Calidad			X			Importante
Habilidad para Escuchar			X			Complementarias
Persuasión			X			
Actitud de servicio				X		
Liderazgo			X			
Trabajo en Equipo			X			
Desarrollo de Colaboradores			X			
Planeación y Organización			X			
Uso de la Delegación			X			
Seguimiento y Control			X			
Análisis de problemas			X			
Juicio			X			
Toma de Decisiones			X			

Gerencia General

JEFE DE PLANEACIÓN FINANCIERA

NIVEL \ COMPETENCIA	NIVEL				
	1	2	3	4	5
Tolerancia a la presión			X		
Enfoque a Resultados			X		
Interés por la Calidad			X		
Comunicación			X		
Habilidad para Escuchar			X		
Persuasión			X		
Actitud de servicio			X		
Liderazgo			X		
Trabajo en Equipo			X		
Desarrollo de Colaboradores			X		
Planeación y Organización			X		
Uso de la Delegación			X		
Seguimiento y Control				X	
Análisis de problemas			X		
Juicio			X		
Toma de Decisiones			X		

Critica

Importante

Complementarias

Gerencia General

LÍDER REGIONAL DE CALIDAD

NIVEL COMPETENCIA	NIVEL				
	1	2	3	4	5
Tolerancia a la presión			X		
Enfoque a Resultados			X		
Interés por la Calidad				X	
Comunicación			X		
Habilidad para Escuchar			X		
Persuasión			X		
Actitud de servicio			X		
Liderazgo			X		
Trabajo en Equipo			X		
Desarrollo de Colaboradores			X		
Planeación y Organización			X		
Uso de la Delegación			X		
Seguimiento y Control			X		
Análisis de problemas			X		
Juicio			X		
Toma de Decisiones			X		

Crítica

Importante

Complementarias

Gerencia de Recursos Humanos

JEFATURA RECURSOS HUMANOS

NIVEL COMPETENCIA	NIVEL					
	1	2	3	4	5	
Tolerancia a la presión			X			Critica
Enfoque a Resultados			X			
Interés por la Calidad			X			Importante
Comunicación				X		
Habilidad para Escuchar				X		Complementarias
Persuasión			X			
Actitud de servicio			X			
Liderazgo			X			
Trabajo en Equipo			X			
Desarrollo de Colaboradores			X			
Planeación y Organización			X			
Uso de la Delegación			X			
Seguimiento y Control			X			
Análisis de problemas			X			
Juicio			X			
Toma de Decisiones			X			

Gerencia Administrativa

JEFATURA ADMINISTRATIVA

NIVEL COMPETENCIA	1	2	3	4	5
	Tolerancia a la presión			X	
Enfoque a Resultados			X		
Interés por la Calidad			X		
Comunicación			X		
Habilidad para Escuchar			X		
Persuasión			X		
Actitud de servicio			X		
Liderazgo			X		
Trabajo en Equipo			X		
Desarrollo de Colaboradores			X		
Planeación y Organización			X		
Uso de la Delegación			X		
Seguimiento y Control				X	
Análisis de problemas			X		
Juicio			X		
Toma de Decisiones			X		

Critica

Importante

Complementarias

Gerencia de Informática

JEFATURA INFORMÁTICA

NIVEL COMPETENCIA	1	2	3	4	5
	Tolerancia a la presión			X	
Enfoque a Resultados			X		
Interés por la Calidad			X		
Comunicación			X		
Habilidad para Escuchar			X		
Persuasión			X		
Actitud de servicio			X		
Liderazgo			X		
Trabajo en Equipo			X		
Desarrollo de Colaboradores			X		
Planeación y Organización			X		
Uso de la Delegación			X		
Seguimiento y Control				X	
Análisis de problemas			X		
Juicio			X		
Toma de Decisiones			X		

Critica

Importante

Complementarias