



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

**“EL CAPITAL HUMANO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN
DE COMPETENCIAS GERENCIALES”**

T E S I S

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA

MEJÍA SALAZAR ZAYDEE FABIOLA

DIRECTOR DE TESIS: DR. ÁNGEL JAIME GRADOS ESPINOSA

REVISOR: MTRA. ISaura ELENA LOPEZ SEGURA



**Facultad
de Psicología**

Ciudad de México, Octubre 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mí amada Universidad Nacional Autónoma de México, máxima casa de estudios, por darme cobijo y aceptarme, a mi Facultad de Psicología, por desarrollar mi potencial y darme las herramientas necesarias para ser una buena profesionalista.

Les agradezco infinitamente a mis Padres por todo el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi vida, por toda su comprensión, dedicación y esfuerzo, para que sea una mejor persona día a día, lo que ellos han hecho por mí no tendría como agradecerlo y esto es una pequeña muestra de todo lo que juntos hemos logrado.

En especial a mi Padre Manuel, gracias por creer en mí una vez más, por no abandonarme en mi sueño y ayudarme a dar este gran paso, porque siempre existió un apoyo económico, para culminar este proyecto, mi mayor admiración y gratitud, porque mi vida no sería la misma sin usted.

A mi estimado Doctor Jaime Grados, Padre académico, es una persona maravillosa muy profesional, que me ha enseñado a trabajar y no rendirme, al cual le tengo mucho afecto, estuvo conmigo en todo momento de este largo proceso, compartimos muchos momentos de conocimientos, gracias

infinitas por la dedicación a este proyecto, sin duda esto no hubiera sido posible sin su ayuda.

A la maestra **Isaura López**, por retomar mi proyecto y creer en mí, brindarme la oportunidad de concluir este proceso, con un asesoramiento asertivo y concreto.

A **Santiago Hernández**, fue de los primeros en encaminar el proyecto, me ayudo a resolver muchas dudas, y me brindo muchísima información, para darle estructura al proyecto, siempre fue amable y estuvo disponible.

Al maestro **Saúl Muñoz**, fue una de las personas más importantes, para llevar a cabo el proyecto, estuvo orientándome, me permitió aprender mucho y aplicar mi conocimiento, es una persona muy profesional y comprometida, me dio la oportunidad de realizar y aplicar mi proyecto, así como resolver muchas dudas en este proceso.

A la maestra **Elda** que estuvo al pendiente de algunas correcciones en este proceso, y me dio consejos muy significativos.

Maestro **Juan Varela**, por su apoyo, su profesionalismo, sus aportaciones muy significativas, gracias a usted me oriente a la Psicología Organizacional. “No vamos a cambiar patologías, las vamos a usar para colocar al personal en el lugar adecuado.”

Maestra **Laura Escandón**, gracias por permitirme compartir todo lo vivido en este proceso, por las buenas aportaciones y por darme la oportunidad de conocer ese ser profesional y humano que la caracteriza.

Al maestro **Jaime Jarillo**, mi infinita gratitud, por darle un giro y un nuevo significado al proceso con sus aportaciones, es una persona muy profesional, espero que sus alumnos aprovechen al máximo sus amplios conocimientos en el área Organizacional.

A mi abue **Juan**, porque me enseñó a ser una persona que lucha por lo que desea, me dejó muchos consejos y vivencias en mi vida, me enseñó a disfrutar la vida al máximo, él estuvo siempre en los momentos más importantes de mi vida, y porque fue un motivador a lo largo de mi carrera, donde se encuentre sé que está bien y siempre cuidará de mí.

Mi **gordito Oscar** que está para mí, de forma incondicional, es uno de mis motivos para seguir adelante, es la persona que ha cambiado muchas cosas en mí. Me ha enseñado a ver la vida de forma distinta, me acompañó y apoyó en este largo proceso para concluir con una etapa más en mi vida.

Milly mi solecito que ilumina mis días, mi motor de vida, quien me inspira, me transforma y me hace una mejor persona, espero ser un buen ejemplo para ti.

A mi **bicho** siempre está ahí cuando lo necesito, es mi compañero y mi amigo.

A mis **tías y tíos** que siempre me han dado su afecto y apoyo, siempre están a mi lado y por todos sus consejos, agradezco el gran cariño que siempre me han tenido.

A mis **Abuelos** que están aconsejándome y tratando de que pueda dar lo mejor de mí.

Lilis manita siempre me has acompañado en este proceso, gracias por estar a mi lado y comprenderme de una forma que ni yo lo entiendo, comenzamos este camino universitario juntas, eres de las personas que más afecto le tengo, me estuviste impulsando para seguir en este proyecto.

Annie amiga eres fundamental en mi vida, siempre has caminado a mi lado, de una manera muy especial, recuerdo cuando sin importar tus avances quisiste incluirme en tu proyecto, caray ya estaría titulada, gracias por siempre estar presente.

A mi amiga **Pam** que siempre me ha enseñado a sonreír ante la adversidad, siempre comparto momentos bellos a su lado, estuvo al pendiente en este proyecto, me acompañó y nunca dejó que me desanimara, gracias por estar conmigo siempre en todo momento.

A Yam que durante un año compartimos muchos bellos momentos fue muy ameno y divertido que estuvieras a mi lado, siempre alegraste mis días, que sería de este proceso si no hubieras estado a mi lado.

R2 gracias por todas las aportaciones que compartimos, así como los momentos que vivimos.

A todos y cada uno de mis afectos que estuvieron en los momentos más difíciles del proyecto y siempre me brindaron un consejo, y en su momento nunca dejaron que yo me decayera, gracias amigos por ser parte de este proyecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
El capital humano	3
1.1 Antecedentes de la palabra Capital Humano	4
1.2 Concepto de capital humano	8
1.3 Importancia del capital humano en las organizaciones	10
1.4 El modo en que funciona la inversión de Capital Humano	12
1.5 Involucración en el puesto de trabajo	13
1.6 Desempeño	13
1.7 Evolución de las Personas	15
1.8 Medida del capital humano	16
1.9 Proceso de staffing	19
1.9.1 Perfilamiento Humano	19
1.9.2. Proyección de trayectoria	23
1.9.3 Planeación del Capital Humano	27
1.10 Ejecución	30
1.10.1 Rol de Recursos Humanos	28
1.11 Actualización	28
1.12 Importancia de los gerentes en la organización	30
CAPÍTULO 2	
Competencias	35
2.1 Antecedentes de la palabra Competencia	36
2.2 Definición	38
2.3 Competencias laborales en México	39
2.4 Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales	40
2.5 Características de las Competencias Laborales	43
2.6 Corrientes que sustentan el Modelo	44
2.6.1 Enfoque Estadounidense “Análisis Conductual”	44
2.6.2 Enfoque Inglés “Análisis Funcional”	45
2.6.3 Enfoque Francés “Constructivismo”	47
2.6.4 Enfoque “Holístico”	48
2.7 Beneficios de la gestión de recursos humano por competencias	50
2.8 Dimensiones que distinguen en las competencias laborales	51
2.9 Definición de competencias clave en la gestión del talento humano	53
2.10 La gestión por competencias	53
2.11 Tipos de Competencia Laboral	54
2.12 Niveles de Competencia Laboral	57

2.13 Utilidad de las competencias laborales	59
2.14 Competencias clave, Core Competences o Competencias Organizacionales	60
CAPÍTULO 3	61
Redes semánticas y Assessment center	
3.1 Redes semánticas	62
3.1.1 Principios Básicos	63
3.1.2. Tipos de redes semánticas	63
3.2 Aplicación de la técnica de Redes semánticas para obtener los indicadores de medición	63
3.3 Orígenes de los Assessment	64
3.4 Los Centros de Evaluación “Assessment Center” y la medición de competencias	66
3.5 Ejercicios empleados en un Assessment Center acuerdo al modelo Mouret	72
3.6 Estudio de casos	75
3.7 Círculos de calidad	75
CAPÍTULO 4	76
Metodología (procedimiento)	
4.0 Problematización	
4.1 Objetivo general	77
4.2 Objetivos Específicos	77
4.3 Justificación	77
4.4 Diseño	78
4.5 Población	78
4.6 Instrumentos	78
4.7 Materiales	78
4.8 Duración	79
4.9 Lugar	79
4.10 Evaluación (Etapas del estudio)	79
ETAPA 1: Identificación de las habilidades gerenciales mediante la aplicación de redes semánticas	80
ETAPA 2: Evaluación de las habilidades gerenciales a través de la aplicación de la técnica de Assessment Center	83
ETAPA 3: Análisis de valores y calificaciones	90
ETAPA 4: Información de resultados a los participantes	91

CAPÍTULO 5

Análisis de Resultados

5.1 Resultados comparativos de las competencias identificadas por cada gerente de un grupo de Autotransporte a través de la técnica de assessment center 91

5.2 Resultados individuales evaluación de Gerentes de un Grupo Autotransportes a través de la técnica Assessment Center 103

CONCLUSIONES 112

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 117

ANEXOS 121

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó en las instalaciones de un grupo de autotransportes, la razón principal de este trabajo que lleva por tema “El capital humano a través de la gestión por competencias”, es destacar los beneficios que tienen las empresas si consideran que pueden ahorrarse dinero al contar con un capital humano bien capacitado, ¿Por qué trabajar competencias laborales a nivel gerencial y no a nivel operativo? Se considera que los gerentes están en contacto directo tanto con el personal operativo como con los directivos, es por esta razón que las empresas deben contar con gerentes que tengan un buen manejo de la mayoría de competencias laborales y lograr así cumplir con las metas.

En la actualidad estamos en un mercado competitivo en donde es necesario ir más allá de las actividades asignadas, cuando un trabajador tiene claro cuáles son sus capacidades y lo situamos en el lugar adecuado, para desarrollar sus actividades laborales, tendrá un mejor grado del cumplimiento de los objetivos en la empresa, toda persona, debe saber la importancia y el valor de su trabajo dentro de la empresa ya que forman parte de una estructura organizacional.

¿Cómo se puede lograr esto?

A través de la implementación de perfiles de puestos basados en competencias, identificando y midiendo las competencias. Se deben identificar, operacionalizar y medir las competencias diferenciadoras del capital humano, realizando investigaciones del desempeño para incrementar la producción y rentabilidad en la empresa.

El capital humano es lo más importante de cada una de las empresas, tienen el reto no solo de reclutar y seleccionar al mejor candidato, también es necesario mantenerlo en la empresa y que se sienta motivado e identificado en su ambiente laboral.

El capítulo uno describe los fundamentos que están relacionados con el capital humano, antecedentes e importancia en las organizaciones, siendo este el tema principal del presente trabajo. Así mismo se describe la importancia de los gerentes en una empresa.

En el capítulo dos trata sobre el significado de las competencias laborales, su clasificación y que competencias debe manejar un gerente en general.

En el capítulo tercero se mencionan las técnicas de redes semánticas y de assessment center, fundamentales para el desarrollo de este trabajo, pues a través de las redes semánticas se determinaron, ciertas competencias gerenciales, las cuales fueron medidas a través de la técnica de assessment center aportando mayor objetividad y credibilidad al proceso.

En el capítulo cuarto se describe la metodología, en donde se detalla cada uno de los pasos que se siguieron. El objetivo principal es conocer si cada uno de los gerentes evaluados, domina las competencias mínimas que se requieren para desarrollar el puesto actual, la medición se realizó mediante la técnica de assessment center.

Se llevó a cabo una evaluación a seis gerentes, en un grupo de Autotransportes, se les aplicó una serie de ejercicios que tenían que dramatizar, para poder observar sus conductas y e identificar los conocimientos que tienen, de cada una de las competencias a evaluar. La figura principal es el Administrador en este caso un consultor externo experto que dirige los ejercicios, para realizar una evaluación de manera objetiva. Se necesita personal previamente capacitado, lo cual nos ayudará a que la evaluación tenga mayor confiabilidad.

En el capítulo quinto se pueden observar los resultados obtenidos de las competencias laborales que maneja cada gerente del grupo de autotransportes, a través de la técnica de assessment.

Y por último se muestran las conclusiones obtenidas a partir de la investigación.

CAPÍTULO 1

“EL CAPITAL HUMANO”

“El único Capital que realmente importa es el Capital Humano”.

Warren Benis

Capítulo 1. Capital Humano

1. Antecedentes del Capital Humano

En este capítulo se revisarán los antecedentes del Capital Humano así como los pasos para implementarlo en una empresa.

1.1 Antecedentes de la palabra Capital Humano

Todos los seres humanos poseemos un valor intrínseco (individual que nos hace únicos). En el siglo XIV a.C. el egipcio **Ptahhotpe**, escriba que ejercía como administrador, decía que incluso las esclavas, la más baja extracción social entonces, tenían algo que ofrecer a la sociedad.

➤ Capital (del latín capitalis - cabeza) tiene varias acepciones. En la más sencilla significa el primero, el más grande o el mejor. En la contabilidad “moderna” equivale al valor neto, a los activos de una empresa después de deducir todas sus obligaciones.

➤ Humano (del latín humus - Hombre) significa personal o relativo a las personas. Señala nuestra **biología**: Ser humano es ser una persona, no un animal, ni una máquina.

La primera vez que se utilizó el concepto fue desde un contexto económico, la palabra capital significaba riqueza individual. **Randle Cotgarve**, filósofo inglés. En su diccionario de inglés y francés “Randle Cotgarve”, publicado en 1611, definía capital como “riqueza, valor de una acción; el bien principal o más importante de una persona” (Friedman, 2000).

El **capital humano** tiene sus inicios en el siglo XVIII es en esta etapa donde se empieza a generar la idea de que el nivel de estudios de un individuo le va a dar una mejora económica, esto se logrará cuando el individuo utiliza su educación o habilidades aprendidas para obtener ingresos los cuales le harán recuperar los gasto que hizo a dicha educación. Pero el capital humano tiene mayor reconocimiento en los 60’s en el siglo XX y algunos economistas empiezan a considerar a la educación y la formación como una inversión.

En el siglo XVIII las sociedades son más limitadas y se empieza a hacer uso del término en el campo de la organización. **Adam Smith**, economista y filósofo escocés, en **la riqueza de las Naciones** 1776, habla del **capital social** de una empresa, plantea la necesidad de detenerse no sólo en factores de tipo técnicos sino que también humanos a la hora de establecer las reglas del buen funcionamiento de una empresa o de un sistema económico en general, y **Edmund Burke**, escritor y político francés, en “**reflexiones sobre la revolución francesa**” en el año de 1790.

Smith, dice que el capital humano apareció como uno de los elementos más importantes para tomar en cuenta ya que el mismo, es el responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias de cada área económica, y que una parte del capital es gracias a las facultades productivas, útiles y adquiridas a los habitantes de un país.

Así, mientras más valioso sea el capital humano de una empresa, mejores serán los resultados de esa institución, es decir, mientras mejor capacitado o preparado esté para las tareas específicas que le asignen.

Con el tiempo la idea de capital pasó del ámbito de la empresa al más amplio de nación. El economista utilitarista **Jeremy Bentham** pensador Ingles, en Emancipación 1773, habla del capital como dinero que circula en una nación. “Proporcional a la cantidad de capital de que un país dispone, así será... la importancia de su comercio”.

A principios del siglo XIX el término dejó de referirse de manera exclusiva al dinero o a las acciones para identificarse con el valor mismo. Capital dejó de significar solo fondos, y se entendió como una unidad ligada al trabajo empleado para producirlo. **John Ramsay McCulloch**, economista escocés, en “**Principios de Política Económica**” (1825), escribía sobre “la acumulación... del producto del trabajo previo, como se denomina de forma frecuente, del capital”.

La relación entre dinero y trabajo cae sobre Europa como de golpe /avalancha, unas décadas más tarde en el libro más famoso que se ha escrito sobre el concepto: El capital (1867) de **Karl Marx**, filósofo, intelectual y militante comunista alemán, defendía que el trabajo era el origen de todo valor y que las inversiones en terrenos o en

tecnología no añadían valor; solo lo transferían. Proponía el comunismo como sistema económico.

Es Marx en su obra **“El Capital”** quien definió fuerza de trabajo como una mercancía específica. En la época de la Revolución Industrial, Marx exponía este principio estaba forzando una opinión diferente en el mundo capitalista: la idea de que los seres humanos eran prescindibles e intercambiables; solo un medio necesario para un fin, no un fin en sí mismos.

Fue en esta depresiva época donde surge el concepto de “Recursos Humanos”. **Jac Fitz – enz “Padre de las mediciones”** Fundador del Instituto Saratoga, En Saratoga, California, describe su origen en su reciente estudio, **“Como medir gestión de Recursos Humanos”**: Como el sistema de los valores de los industriales del siglo XIX daba prioridad a los nuevos métodos de ingeniería y producción, la función de personal y el obrero en general no eran valorados. Se consideraba a éstos como elementos de la producción y al departamento de personal como administrativos encargados de las existencias.

De una forma paradójica el sistema comunista fue el que terminó de devaluar el trabajo humano y la creatividad, y fue el sistema capitalista el que acrecentó sus méritos. El capital humano tiene un escaso significado en una economía centralizada; a su vez puedo ser el motor de la riqueza y el crecimiento en una economía libre. Durante el siglo XX, el capitalismo financiero fue eficiente, pero el humano no lo ha sido. Incluso en economías modernas tan avanzadas como la de Estados Unidos, el siglo XX no ha sido capaz de eliminar la idea de empleado – producto.

Desde los **Principios de Gestión de la Ciencia** (1911) de **Frederick Taylor**, ingeniero mecánico y economista estadounidense, **La media de los Negocios** (1998) de **Albert Dunlap**, ejecutivo de Estados Unidos, tenía la idea de reemplazo humano y recorrió las ideas industriales como una línea fina y sombría que recuerda al personal, incluso de una forma más cruda, su escasa importancia en el gran esquema de la actividad corporativa. El concepto en un principio, era más una teoría que una práctica.

En los años 60's el empleo de por vida era la norma para muchos, y en los 70's, la seguridad en el empleo se transformó en algo temporal.

El Científico Social Estadounidense **Warren Bennis**, de la Universidad del Sur de California, decía que la humanidad se convirtió en una "**Sociedad Temporal**". Pues los trabajos y todo lo que se hacía no permanecía fijo. Con la llegada del capital humano los investigadores empezaron a aportar pruebas cuantitativas de que las inversiones en capital humano son rentables.

Las primeras búsquedas de correlaciones entre las inversiones en capital humano y el beneficio para los accionistas fracasaron. Sin embargo, en el frente macroeconómico, la importancia del capital humano surge a lo grande. En el año de 1979 el Premio Nobel de Economía fue concedido a **Theodore Schultz**, economista estadounidense de la Universidad de Chicago, y a **Sir Arthur Lewis**, economista caribeño, de la Universidad de Princeton, por sus revolucionarias teorías sobre los costes laborales.

Schultz con su obra "**Invertir en el hombre**", habla sobre la teoría del capital humano, donde justifica al individuo con una máquina.

El trabajo decían Shultz y Lewis, puede ser escaso o abundante y algunas economías, ilimitado, y afectando los costes laborales. Existe una variabilidad entre países desarrollados, con una oferta limitada, y los países en vías de desarrollo, con una ilimitada, ha creado una especie de moderno colonialismo económico, Schultz y Lewis escribieron diversos artículos que estudiaban las consecuencias de esta dinámica.

En uno de los principales diarios de la ciudad de Chicago, Illinois, (Estados Unidos) el "Chicago Tribune" declara a Schultz como "**padre fundador del Capital Humano**" el 28 de Febrero de 1998.

Entre los años 1979 a 1989, los artículos y libros que le prestaron una atención seria fueron muy pocos, entre los que figura Schultz "**Investing in People**" "Invertir en las Personas" publicado en 1982. En los años noventa se empezó a introducir. En el año de 1992, **Gary Standley Becker**, economista estadounidense, recibió el premio Nobel

de Economía por sus teorías sobre capital humano, lo que contribuyó a aumentar el interés por el concepto. Desde entonces y hasta en la actualidad, el número de artículos ha aumentado de forma considerable.

Según el enfoque macroeconómico, es mejor invertir en capital humano que reducirlo o sustituirlo.

Para poder crear y mantener estructuras duraderas para la iniciativa humana, sea del sector público o en el privado, los directivos deben tener la libertad de gestión, para crear y vender productos y servicios, con una fuerza de trabajo construida persona a persona y estrategia a estrategia.

Para producir estos bienes se desarrollan las habilidades humanas. Estas son parte de capital humano pero no se les puede medir en la forma tradicional. Por estas características se torna difícil la tarea de medir la contribución del individuo a la producción.

En la era de la información, el conocimiento se convierte en el recurso organizacional más importante de una empresa. Una riqueza más valiosa y trascendental que el dinero.

Durante los últimos tres siglos la idea de capital ha pasado del campo individual a lo corporativo, al campo nacional (Friedman, 2000).

1.2 Concepto de capital humano

El capital humano son las habilidades, talentos y conocimientos productivos de un individuo (Thurow, 1978).

El capital humano según (Friedman, 2000) no son recursos perecederos a consumir. “El capital humano es un bien valioso el cual se puede revalorizar. Para algunas empresas las personas aumentan su valor cuando se invierte en ellas. Y lo mejor es que se pueden medir los beneficios de esta inversión”.

El capital humano dice (Benavides, 2002) “es una expresión genérica o concepto que es utilizado para describir el valor de conocimiento, habilidades y capacidades de un

pequeño y selecto grupo de personas y constituye un componente del capital intelectual conformado por los talentos: saber, saber hacer y querer hacer, así mismo es el conjunto de conocimientos, experiencia y motivación, habilidades de razonamiento; que poseen las personas y grupos dentro de la organización y presenta ser la fuente más importante de innovación y renovación estratégica de las organizaciones”.

De acuerdo al Doctor, Luis Fernando Arias Galicia (2004), administrador mexicano, “el capital humano es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico y administrativo. Todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general”.

Expresa el Doctor Idalberto Chiavenato (2011), filósofo portugués, “el capital humano es la capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”.

Precisa (Farías, 2011), consultor mexicano, que el capital humano, es el grupo de personas organizadas en una entidad institucional (empresa, asociación, cooperativa, instituto) que contribuyen a la consecución de un fin productivo social determinado por la oferta de un servicio, producto, bien o satisfactor.

Es decir, que el Capital Humano, son personas que tienen el mayor valor dentro de la organización, está depende de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones, dependiendo de la empresa u organización, se le llama a estas personas: recursos humanos, colaboradores o asociados, talento humano o capital intelectual.

1.3 Importancia del capital humano en las organizaciones

¿Por qué capital humano? Porque el ser humano dejó de ser un recurso más dentro de la organización, para convertirse en un generador de riqueza igual o más importante que el recurso financiero, esto induce a cambios desde los requerimientos humanos en las empresas, hasta las formas de compensación.

El capital humano (CH) considerado el recurso más importante y básico, las organizaciones dependen del CH pues son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y obtener utilidad. Han adquirido funciones de mayor importancia y el éxito alcanzado de las organizaciones en estos tiempos, depende de las destrezas, conocimientos y las capacidades que tienen las personas que integran las empresas, pues se buscan personas con un objetivo en común.

Cuando se habla del ser humano como generador de riqueza, se tiene que romper por completo el concepto de “salario”, uno de los más grandes paradigmas en temas de recursos humanos.

Presentismo laboral: Se refiere a aquellas situaciones en la que los empleados acuden a sus puestos de trabajo pero dedican parte de la jornada laboral a tareas que no son productivas, o no están relacionadas con la empresa, ya sea por motivos de salud, falta de motivación, problemas personales, o bloqueo mental.

En la actualidad, también se rompe el paradigma de la jornada laboral, ya no es necesario tener 8 horas a un empleado dentro de la empresa, el trabajador solo va a la empresa cuando lo crea conveniente y al empresario le interesa que su trabajador le responda con el trabajo para el cual fue contratado.

Los empleados con mano de obra calificada, son los que tienen más responsabilidad que la de ejecutar un trabajo físico, ya que aparte tienen que tomar decisiones y resolver problemas. Para lograr esto se puede capacitar a los empleados, para que tomen funciones y responsabilidades.

En una organización es difícil, y un reto encontrar a la persona adecuada, y aún más mantenerla, ya que las compañías no pueden promover empleados a roles gerenciales y mantenerlos en un mismo puesto.

Se debe atraer al mejor capital humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse de manera profesional, proporcionar las herramientas necesarias que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta forma los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la organización.

Corresponde a las organizaciones, proveer a los empleados recién llegados, de habilidades de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, motivación intrínseca, pro actividad entre otras para favorecer la manifestación de actitudes positivas, para ser exitosos en sus nuevos roles. Así mismo, deben asegurar, desarrollar y aprovechar al máximo el potencial de sus trabajadores y saber cómo almacenar y reutilizar esta información para que se genere un verdadero aprendizaje organizacional.

Los directores de cada empresa tienen que ser visionarios, en el aspecto del capital humano, deben contar con la capacidad de ver a corto y largo plazo, la visión. Con la valoración del capital humano debe comenzar con pensamientos a lejano plazo, integrando la línea general de los programas de la empresa, y como encajan en la estrategia y cultura de la empresa.

En el primer nivel de importancia del capital humano se encuentran las actitudes. Las actitudes representadas por las conductas de las personas y como toda conducta se pueden modificar, y es una tarea difícil de modificar, ya que tienen un papel importante en el mundo interno de los recursos humanos. Contar con la actitud correcta es el primer paso. Algunos empleados cuentan con actitudes para lograr obtener ascensos los que se manifiestan positivamente. Los empleados con mayor desempeño y ascenso en las compañías, lo logran por tener conocimientos únicos e indispensables denominado alto capital humano, más el resultado de haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno.

Es decir, un buen desempeño más un alto capital humano, es la fórmula para el éxito en las organizaciones.

En un segundo nivel de importancia del capital humano se encuentran las “aptitudes”, habilidades, técnicas y demás conocimientos que se demuestran explícita o tácitamente por las personas. Las aptitudes son expresadas a través de lo que los individuos aprenden y muestran. Una organización que busca potencializar el capital humano, podría permitir que los empleados definieran su sistema de salarios basado en las habilidades y desempeño en el cargo.

Bajo este nuevo esquema de trabajo, los empleados recibirían incremento salarial solo si han demostrado su competencia en un bloque de habilidades determinado, asociadas al logro de las metas establecidas.

Se tienen que describir las competencias del empleado ideal sin ningún tipo de inducción ni de pre-encuadre. Son las actitudes, más la suma de aptitudes, lo que determina el nivel del capital humano.

En la actualidad, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra, es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Se logra fortaleciendo la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

1.4 El modo en que funciona la inversión de Capital Humano

Las condiciones que predisponen a un individuo invertir en el capital humano. En el centro de la exposición radican dos ideas diferentes, pero relacionadas entre sí: como el compromiso con una empresa y dedicación al puesto de trabajo.

- **Compromiso con la Empresa:** Surge cuando hay un vínculo emocional intelectual que liga al individuo con la organización. Implica una aceptación de los

objetivos y de la orientación de la entidad, un intenso deseo de afiliación y un acuerdo tácito para rechazar otras vías de inversión.

Los investigadores que han estudiado el compromiso lo dividen en tres categorías:

- **Compromiso de Actitud:** Se refiere a cuando el personal se identifica con la organización, se implican en sus actividades y disfrutan perteneciendo a ésta.
- **Compromiso programático:** Éste induce a los empleados a permanecer en el núcleo de una organización porque no pueden permitirse abandonarla.
- **Compromiso basado en la lealtad:** Es cuando un individuo se siente ligado a la empresa por el sentido de la obligación, desean hacer lo que consideran oportuno para la organización.

1.5 Involucración en el puesto de trabajo

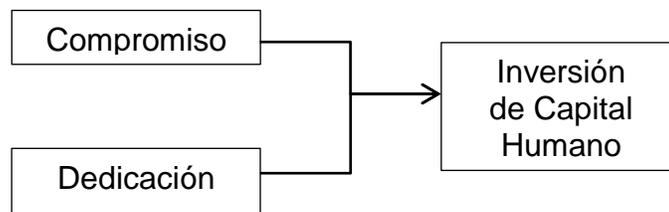
Tanto el compromiso organizativo y la involucración al puesto de trabajo son los puntos focales de la inversión de capital humano.

Cuando se presentan niveles bajos de compromiso se tiende a incrementar la rotación de empleados, mientras que una escasez de la otra implicación está ligada a un ausentismo más elevado.

Las personas que realizan con gran dedicación su tarea cuidan mucho lo que hacen, y no es importante para ellos donde lo realicen. Gustan de una serie de actividades que les mantienen ocupados durante ocho, diez, doce o más horas al día.

1.6 Desempeño

El compromiso y la dedicación dan la apertura a la inversión de capital humano.

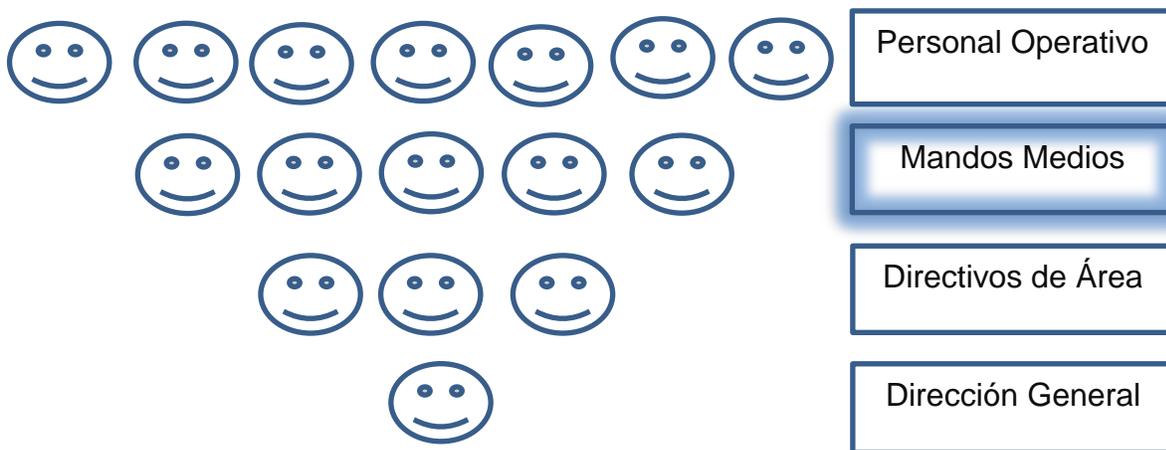


▪ **Figura 1** (Davenport, 2000)

Lo que desean las compañías es un excelente rendimiento del trabajador. El rendimiento aportado por la inversión de capital humano constituye el beneficio de la empresa en su utilización de tal inversión (Davenport, 2000).

Las personas con mayor dedicación se orientan más hacia una tarea y se enfocaran en desempeñar aquellas partes de su trabajo que más les gusten. Al final se identifican con su actividad, preocupan del resultado y lo consideran parte de su definición de sí mismas.

En todas las empresas, todos contribuyen al logro de los resultados:



▪ **Figura 2** Gráfica que muestra la importancia de cada puesto, nivel y persona dentro de la organización para lograr los resultados (Farías, 2011)

En la curva de la experiencia, cada nivel supera al que le antecede y representa una mejora constante, ya sea en tiempo de respuesta, en calidad, en volumen, en costo entre otros (Farías, 2011).

Tiene sentido que inviertan su capital en una excelente realización de las tareas de su puesto. Pero la relación entre el compromiso organizativo y el rendimiento resulta más débil.

A partir de las investigaciones concentradas específicamente en lo que se necesita para los individuos inviertan un capital humano voluntario, emergen cuatro categorías de factores:

1. **Satisfacción intrínseca en el empleo:** Factores inherentes al propio empleo y a sus diversas tareas. Entre los elementos intrínsecos figuran el reto del trabajo; el grado de interés que presenta el empleo, permite la creatividad y requiere el uso de capacidades valoradas; y el volumen de satisfacción personal otorgada por el puesto. También entran en esta categoría los aspectos agradables de la interacción social. La esencia de la satisfacción intrínseca se encuentra la que procede de desempeñar bien un trabajo que plantea un reto.

2. **Oportunidad de desarrollo:** La posibilidad de incrementar las capacidades y por tanto de aumentar el volumen del propio capital humano. Este factor supone oportunidades de aprender y desarrollarse personalmente y de progresar dentro de la organización.

3. **Reconocimiento de los logros:** El hecho de que los compañeros y los superiores reconozcan la aportación de ese individuo a la organización. El reconocimiento incluye nociones como la de obtener el respeto de los compañeros, experimentado la estima como una importante aportación al éxito de la organización y verse incorporado a actividades empresariales como la formulación de una estrategia. El reconocimiento puede también proceder del exterior de la organización: amigos, la comunidad local y otras empresas del sector.

4. **Recompensas económicas:** Recibir formas diversas de compensación y beneficios, especialmente aquellas basadas en el rendimiento y la producción del trabajador.

1.7 Evolución de las Personas

Las personas pueden potenciar sus talentos y cualidades, pero también pueden disminuirlos por factores diversos como las desmotivación, la edad, las enfermedades, entre otros. Por eso es conveniente que se realice un proceso continuo de medición y monitoreo de perfil y desempeño (Farías, 2011).

Según Farías son tres las dimensiones que hay que medir:

- Perfil de la persona. Características natas y adquiridas. Potencial para realizar determinadas misiones u oficios, especialidades o proyectos.
- Desempeño en resultados por periodo.
- Rumbo de su trayectoria futura en términos profesionales, familiares y personales.

Algunas personas guardan información vital para la empresa, y cuando se retiran dejan un gran hueco y la empresa corre el riesgo de descapitalizarse si no repone de forma adecuada ese talento.

Es necesario realizar estudios más profesionales en cuanto a los ciclos de trabajo con la finalidad de proveer mejor información a quienes se dedican a una actividad determinada para que actúen con mayor madurez en la relación de trabajo.

Al realizar los estudios tanto trabajadores como la empresa se beneficiaran con el estudio de los ciclos de tiempo en el trabajo en la medida en que esto les permitirá optimizarlos.

1.8 Medida del capital humano

El capital humano del hombre es su capacidad para producir bienes y servicios. Su valor es el precio de la capacidad productiva multiplicado por la cantidad de la misma, pero no existe ningún método directo para medir el precio o la cantidad de capacidad productiva humana.

Si el mercado de activos de capital humano está equilibrado, el valor presente de tal activo igualara su valor de mercado. Ya que el valor presente de descuento de un capital humano excede sus costos de adquisición, se pagará para poder invertir más en el.

El capital humano de un hombre nos indica el valor actual de sus futuras capacidades productivas, no su valor como ser humano. Estas personas son libres y

dignas y se agrupan para contribuir con su talento, inteligencia, dedicación y fuerzas a proveer productos, bienes o servicios a otros.

Se debe planear la cantidad y calidad de capital humano que requiere la misión de la institución para ofertar a los demás ya que:

- Existe variabilidad en la demanda, así mismo, en la oferta.
- Existe rotación de gente que por su voluntad decide retirarse.
- Existe rotación de gente que la institución decide dar de baja.
- Por razones biológicas (jubilación, retiros por muerte o enfermedad).
- Por obsolescencia de equipos, procesos, sistemas y productos.
- Por competitividad, que en un momento dado determina la necesidad de cambiar la manera de hacer cosas.

Las demandas de qué hacer van cambiando en una empresa con el tiempo. Al cambiar el qué hacer, se afecta a las personas que lo realizan. La necesidad de cambiar la estructura organizacional que formaliza de alguna manera los quehaceres se ha vuelto muy dinámica y ello ha volatilizado la pertenencia a las organizaciones, la pertenencia en un puesto o un qué hacer.

“En esta era, el trabajo es cada vez menos físico y muscular, y se ha vuelto más cerebral y mental. La actividad humana deja de ser repetitiva y de imitación para ser más creativa e innovadora” (Chiavenato, 2011).

La vida útil de trabajo de las personas en la actualidad oscila entre un rango de 40 y 50 años en promedio, aunque puede llegar hasta los 60, 70 o más años.

En las empresas, existe una evolución por diferentes causas, entre ellas:

- Crecimiento para hacer más de lo mismo, con la misma manera de hacer las cosas.
- Crecimiento para hacer más de lo mismo, con diferentes maneras de hacer las cosas.

- Crecimiento para hacer nuevas y diferentes cosas (nuevos y diferentes productos y servicios, nuevos satisfactores).
- Decrecimiento o incluso desaparición por razones de mercado, de tecnología o de competencia.

A lo que nos lleva a la necesidad de una verdadera planeación y desarrollo del capital humano en términos profesionales.

Para el personal directivo no surge de manera inmediata, sino que requiere todo un proceso de creación, preparación y motivación. Esto lleva un tiempo y exige un oficio: el oficio de planear y desarrollar el capital humano para la sucesión de la directiva.

Cuando se staffea (apoya) una organización es como se asigna a las personas para cada puesto, se establece la necesidad de un proceso claro para reclutar, medir fuerzas y debilidades, seleccionar, contratar, cuidar, motivar, integrar, premiar, sancionar, ubicar, promocionar, probar, dirigir, encauzar inquietudes y, al final, retirar a la persona o integrarla a la sociedad natural.

Cuando se cambia o se retira a una persona de un trabajo o de una organización, se producen efectos económicos pero también emocionales.

En el lado económico, si la persona no encuentra otro trabajo se puede dejar de consumir algunos productos o prescindir de ciertos servicios por la falta de ingreso.

En el lado humano, los aspectos psicológicos, emocionales y de relaciones humanas se alteran y se crea una situación que la mayoría de las veces es conflictiva tanto para la persona y sus allegados como para la propia Institución.

Cuando ingresa una persona más a la organización también surgen efectos de otro tipo, como lo es la incertidumbre sobre sí mismo y los demás respecto a si podrá o no adaptarse, de lo que dependerá su permanencia.

La psicología humana es dinámica y de cambios constantes, no somos los mismos cuando tenemos 20 años que cuando tenemos 30, 40, o 70. La persona cambia, el “qué hacer” cambia, la institución cambia, el cliente cambia.

También existen ejecutivos recién egresados, de experiencia media y madura. Así que existen distintas mezclas de madurez y experiencia cuando se combinan empresas y personas. Se debe tomar en cuenta no sólo la educación, sino también, el grado en el cual una persona es capaz de poner en acción sus habilidades y capacidades.

La capacidad es entendida como el potencial para el desarrollo de los procesos mentales superiores (memoria, pensamiento y lenguaje).

La habilidad es la forma como se operacionalizan los procesos mentales superiores.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) 2004, la gestión del capital humano, se centra en los siguientes aspectos:

- **Competencias**
- **Valores** (necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos).
- **La capacidad de innovar y mejorar**, (la colaboración, iniciativa, creatividad, aprendizaje y cambio).
- **El compromiso y la motivación**, (la participación, reconocimiento y compensaciones).

1.9 PROCESO DE STAFFING

1.9.1 Perfilamiento Humano

- **Evaluación del talento humano y potencial**

El objetivo principal es la identificación, de cada ejecutivo, su desempeño talento, vocación natural y el potencial que le permita llegar a puestos y niveles superiores, con objeto de conducir su carrera hacia los fines de crecimiento de la empresa y de una sucesión planeada.

Para lograr este objetivo se requiere la aplicación de tres tipos de herramientas:

- Herramientas de introspección y auto evaluación
 - Herramientas de apreciación de la persona a partir de encuestas y entrevistas.
- Se pretende conocer del ejecutivo su historia, trayectoria profesional, desempeño,

logros, competencias, talentos, valores, perfil de comportamiento, de inteligencia racional, trayectoria deseada, fortalezas y áreas de oportunidad.

- Herramientas para comparar al ejecutivo evaluado con el perfil de su puesto u otros puestos, así como para comparar a los ejecutivos del mismo ramo entre sí.

De acuerdo a (Farías, 2011) las herramientas que se pueden utilizar son:

- Trayectoria Histórica
- Assessment Center
- Human Side
- EQ – i
- Wonderlic
- Amitai
- Diagnostico Organizacional
- Evaluación de logros (Desempeño)
- Evaluación de Competencias 360 °
- Entrevistas dirigidas
- Entrevistas de Retroalimentación y desarrollo

Las conclusiones que se obtienen de la aplicación de las herramientas deben ser realizadas por un profesional.

Por lo regular las personas poseen capacidades muy valiosas que no son utilizadas ni desarrolladas y esto nos permitirá conocerlos mejor.

Los resultados del análisis nos marcarán las tendencias, hechos del pasado, vacación, potencial manifiesto, voluntad y deseos de la persona que a su vez ocasionan mayor facilidad para desarrollarse en algunas áreas versus desarrollarse en otras que le costarían más esfuerzo y dificultad.

Las conclusiones finales y la toma de decisiones deben ser hechas por especialistas. Se requiere que éstas sean revisadas por un comité de dirección integrado por miembros multifuncionales, que representan todas las áreas críticas de la empresa.

Las personas que asesoren a los ejecutivos encargados del proceso de evaluación deben ser personas que conocen de las dimensiones de la transformación material y humana que demanda el negocio.

Se puede tener el conocimiento de quien es la persona a fondo, de quien será remplazado, tener el conocimiento acerca de quién es la persona que está detrás, por el otro. Si uno de los lados de la ecuación no está correcta, está fallará.

El desarrollo de la vocación natural se da alrededor de lo que nos gusta y lo que de manera más fácil nos sale bien. Para poder llegar a la excelencia cuando se tiene vocación y algunos talentos innatos a los requerimientos del trabajo.

Cuando uno no es capaz ni le gusta hacer algo, dirá de manera simple al cliente eso no lo hago y punto, se va a limitar a ofrecer lo que sabe hacer.

En cierto contexto se nos obliga a realizar esfuerzos extraordinarios para ir más allá de lo que sabemos hacer a la perfección. En esas ocasiones se demanda vencer ciertas debilidades personales para poder conseguir los logros deseados.

El profesional que interviene en la planeación y desarrollo de capital humano interpreta de manera adecuada los resultados del perfilamiento de la persona para ayudarla a dirigirse a un rumbo que le permita contribuir con los demás y con la empresa logrando más su felicidad personal. Es decir, los resultados de productividad y felicidad, o bien logros de gran contribución, crecimiento personal y felicidad.

Se tiene que apoyar al ejecutivo a decidir cuáles son las fuerzas estratégicas críticas para los logros deseados y cuáles las debilidades o áreas de oportunidad también estratégicas críticas para su propio desarrollo.

Hay que tomar decisiones para determinar dónde podría desarrollarse cada persona, sin perder de vista que está persona es un ser integrado por diferentes características.

La importancia de un buen perfilamiento es obtener los siguientes resultados:

- Conocer quiénes tienen el potencial para llegar a ser excelentes directores generales de la empresa, que cuenten con una adecuada trayectoria para su preparación.
- Conocer quienes tienen el potencial para llegar a ocupar el puesto máximo (tp job) de su especialidad, función o familia de puestos a la que pertenece.

- Conocer quiénes tienen el potencial para permanecer y mantenerse actualizados para desarrollar su puesto actual con sustentabilidad competitiva para el largo plazo.
- Conocer el ranking (de desempeño y potencial) de los ejecutivos por cada área, por cada familia de puestos, por cada tipo de trayectoria.

Con este tipo de resultados de la administración contará con una base técnica para tomar decisiones de dos tipos:

- Promoción para otros puestos.
- Decisiones sobre en qué desarrollar a cada persona haciendo un adecuado diagnóstico de capacitación y desarrollo.

Existen dos momentos diferentes en la evaluación de los ejecutivos:

1. Momento de cambio de puestos: Cuando se desea saber su situación de la manera más completa posible.

Lo que da origen a dos tipos de decisión:

- a) Selección o promoción para un puesto nuevo.
- b) Acordar empresa y ejecutivo una trayectoria planeada y su desarrollo.

Cuando es el momento de cambio de puesto se requiere:

- El perfil de la persona comparado con el perfil del puesto, y ver sus adecuaciones e inadecuaciones.
- El perfil de la persona comparado con el perfil de entorno organizacional, y ver sus adecuaciones e inadecuaciones.
- El desempeño que haya sido relevante para el puesto nuevo al que se le desea proyectar.

2. Momento de supervisión y desarrollo en el puesto: Cuando se desea supervisar y motivar el desarrollo en el puesto actual.

En el momento de supervisar y desarrollar al ejecutivo en el puesto, la evaluación debe privilegiar lo siguiente:

- El desempeño
- Las competencias relevantes.

Las evaluaciones que se deben hacer para un ejecutivo para llegar a un buen diagnóstico de potencial según (Farías, 2011) son:

- Logros relevantes. Desempeño.
- Potencial. Adecuación entre perfil deseado y el perfil de la persona.
- Liderazgo. Visión organizacional que tiene la persona. Capacidades de Liderazgo.

En orden de importancia, para conocer a la persona es necesario:

1. Curriculum
2. Trayectoria Anterior
3. Perfil Básico
4. Competencias
5. Logros. Desempeño.
6. Empate puesto – persona.
7. Proyección.

1.9.2. Proyección de trayectoria

El objetivo principal de esta etapa es que el segmento organizacional que corresponde a los ejecutivos y a los cuadros gerenciales de la organización se diseñen planes de revitalización y organizacional según los méritos y las contribuciones de cada uno a la organización.

Se tiene que identificar a aquellas personas que tienen el potencial para ocupar puestos superiores.

El potencial es la causa de que la persona aproveche y asimile, en términos de generar más talentos y habilidades, las experiencias que vive. Es el origen de que la persona aprenda nuevos comportamientos útiles para el ejercicio profesional en la empresa. Si la persona tiene alto potencial para crecer, es porque ha capitalizado trabajando en conjunto la asimilación de nuevas experiencias con sus demás habilidades y talentos. Si la persona saca provecho de una experiencia determinada y aprende nuevas maneras de crear y de ejecutar con mayor práctica, eficiencia y creatividad, es que tiene la capacidad para dar más valor agregado al negocio, a la organización, o bien a la empresa.

La experiencia en estos casos es una fuente vital de desarrollo y para crear valor a la empresa. Desde la perspectiva del capital humano, es más adecuado proporcionar las experiencias mediante el ejercicio en los puestos (de la ejecución) a la persona con mayor capacidad para aprender, asimilar y potenciar su aprendizaje, que a la persona que no cuenta con este potencial. Este es un factor que selecciona a las personas para ascender.

Tiene mayores beneficios y es más productivo promover a una persona a la que sólo le falta experiencia pero que reúne los caracteres del perfil de comportamiento que requiere un puesto superior, que a la persona que cuenta con experiencia pero se aleja del perfil de comportamiento humano deseado en el puesto.

Cuando se promueve a alguien a un puesto superior debe pensarse que a la empresa le conviene que esa persona también pueda cubrir el puesto que sigue hacia arriba, pues al ser así, se convertirá en un desarrollador de gente para ambicionar llegar tres pasos más arriba.

Si la persona apenas puede con el puesto que sigue, pero no con el siguiente, se convertirá en un obstáculo del desarrollo de los demás.

Una persona que sólo puede con su puesto, por lo general suele rodearse de personas que ni siquiera pueden con el suyo, lo que provoca un cáncer para las organizaciones, es un mal frecuente. Las personas están temerosas a ser remplazadas por gente más débil que ellos mismo.

Cuando las personas no tienen potencial para ascender, se sabe que se convertirá en un obstructor del desarrollo de los colaboradores, cuenta con dos opciones:

1. Si cumple con su puesto bien, y colabora con la empresa desarrolla sangre nueva que en un futuro pudieran superarlo en cuanto a promociones a puestos superiores. Esto le permitirá seguir con su puesto y facilitar el desarrollo y la promoción de otros.

2. Si cumple con un puesto de manera mediocre o mala, y además obstaculiza el desarrollo de sus subordinados, se le debe cambiar de puesto o despedir.

Si la persona de alto potencial para crecer en los puestos de la organización, con desempeños sobresalientes en su puesto, debe tener dos opciones de crecimiento:

1. Si es del campo técnico y de alta especialización donde muestra su perfil superior, se le debe diseñar una carrera de profundización en su especialidad.

2. Si es en el campo de alta administración de los negocios y de las empresas, se le debe diseñar una posible trayectoria futura planeada para suceder a algún o algunos ejecutivos en los niveles superiores de la organización.

- Este diseño de trayectoria planeada para los ejecutivos de alto potencial de crecimiento en puestos gerenciales de operación comercial y de administración tiene dos posibles enfoques:

- Conservador: Esperar a que exista la vacante para que se dé la trayectoria planeada. Este enfoque enfatiza la antigüedad por encima del desarrollo personal

- Agresivo: Originar la vacante ex – profeso cuando el ejecutivo de alto potencial haya terminado su etapa anterior con éxito y dar lugar a su desarrollo planeado reacomodando a la persona que ocupa el puesto objetivo del desarrollo. Este enfoque destaca la suma de talentos en los ejecutivos de alto potencial, la competitividad interna y la movilidad organizacional.

La desventaja que puede llegar a existir, es cierta rotación externa de ejecutivos que van en busca de otra oportunidad en otra empresa. La empresa se convertirá en semillero y escuela para las otras empresas, pero dejando siempre un valor agregado superior en la misma.

1.9.3 Planeación del Capital Humano

La planeación es un plan general, metódico organizado y de modo frecuente de gran amplitud, para realizar un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una empresa, una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria o departamento entre otros (Werther, 2008).

Es una técnica que tiene por objetivo valorar la demanda futura de personal de una organización, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva.

La organización debe contar con las características necesarias para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de los recursos humanos:

- Información relevante para implantar los programas de capacitación y desarrollo
- Permite una mejor identificación y selección de talento
- Conduce una evaluación estratégica de sueldos
- Lleva a la disminución de costos de rotación
- Facilita la mejor utilización del capital humano. Apunta a la alineación de la estrategia de capital humano con la estrategia global de la organización.
- Se logran considerables economías de escala en las contrataciones de personal
- Se enriquece la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar distintas áreas de la empresa.

- Se contribuye a una mejor coordinación de programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Las organizaciones medianas y pequeñas pueden lograr muchas de estas ventajas, pero su progreso en términos de efectividad puede resultar insuficiente, debido a la escala de sus operaciones, las ventajas de la planeación del capital humano no justifican sus costos, en muchos casos. En de grandes dimensiones la planeación puede contribuir a lograr considerables ventajas competitivas.

Para llevar a cabo sus estrategias operativas las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro. Este proceso puede llevarse de modo formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que distinguen a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y valorar requieren una breve explicación.

1.10 Ejecución

Con la ejecución viene la transformación humana. El desarrollo humano en el trabajo, así mismo con la ejecución se da la transformación material que trasciende al ser humano al plasmar en un objeto su trabajo puesto al servicio de los demás.

La ejecución consiste de cuatro grados:

- Aprendiz. Requiere gran supervisión.
- Operador. Ejecuta solo. Se le supervisan resultados finales.
- Técnico. Opera en forma autónoma, resuelve desde el inicio hasta su ensamble con el siguiente eslabón en la cadena productiva.
- Maestro. Es capaz de enseñar a otros a hacerlos con maestría.

Para la ejecución se requiere conocimientos, y lo más importante habilidades talentos y hábitos.

1.10.1 Rol de Recursos Humanos

1. Provee el soporte técnico para lo siguiente:
 - Análisis del puesto o proyecto.
 - Análisis de la Organización.
 - Perfil requerido del puesto.
 - Valuación del puesto.
 - Evaluación de ejecutivos.
 - Comparación de candidatos.
 - Ranking.
 - Propone políticas, guías y criterios de gestión del capital humano.
2. Instrumenta diagnósticos organizacionales para presentación al comité.
3. Implementa políticas, guías, criterios y modelos de gestión que aprueba el comité de:
 - Reclutamiento.
 - Selección.
 - Inducción
 - Evaluación.
 - Capacitación.
 - Desarrollo.
 - Motivación e integración.

1.11 Actualización

El mercado, los clientes que conforman la demanda y la competencia que contribuye a conformar la oferta, se encuentran en continuo movimiento, en continuo cambio. Obligan a la empresa a adaptarse de manera continua. La actitud que debe prevalecer en todo el sistema de planeación y desarrollo de capital es la capacidad de adaptación a la demanda, a las nuevas demandas.

Se debe actualizar, el sistema de gestión de capital humano, pues el mercado hace que la empresa tenga que cambiar sus procesos, sus métodos y sus velocidades de entrega, para no ser desplazados por la competencia.

El personal interno se coordina con expertos externos por outsourcing, que es una agencia externa, que realizaba la función con anterioridad dentro de la compañía.

El **outsourcing** designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa con la finalidad de reducir costos (Werther, 2008).

Es el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas, para realizar tareas como contabilidad, reclutamiento de personal entre otras actividades.

Con el Outsourcing se ofrece a las empresas calidad y eficiencia para poder permanecer dando servicio.

La actualización de los perfiles de puestos se hace cuando el puesto cambia en contenido, en alcance. Los perfiles de las personas se deben hacer de forma selectiva, según el factor del perfil. Las personas pueden tener acceso a cambiar su propia información vía intranet en los aspectos que sean de su competencia, como datos generales.

Las evaluaciones más profundas, tienen que ser actualizadas cada 3 años.

El problema mayor no es que las empresas no valoren a su personal; es que no saben cómo hacerlo; no han encontrado aún la forma más fiable de medir su valor ni de revalorizarlo con una mejor gestión.

La relación que tenga el capital humano con relación al mercado es una forma de mantenerlo elevado. Mientras más estrecha sea la relación, menor distancia habrá.

Hoy día las empresas le están dando un significativo valor a la relación de los empleados con el mercado, se ve manifiesto con las reorganizaciones empresariales donde se ha producido un giro en la pirámide jerárquica dándole importancia a la gente que está en contacto con el cliente quien es en verdad el jefe.

“Hoy no se trata solo de retener talentos. Poseer talentos es sólo una parte del asunto. Lo más importante es cómo emplearlos de manera rentable: desarrollar talentos

es saber aplicarlos para obtener ganancias elevadas de ese precioso capital humano” (Chiavenato, 2011).

La responsabilidad no es única de Recursos Humanos, involucra a toda la organización como son todos los directivos y al comité de dirección. El factor humano no puede ni debe ser asunto de un departamento; sería apartarlo.

1.12 Importancia de los gerentes en la organización

El papel de los gerentes y ejecutivos cambia de forma rápida, y se transforman en líderes democráticos e incentivadores. El tradicional papel de gerencia de pensar y dirigir personas fue adecuado en el pasado: en la era industrial.

Es difícil ser un **gerente general**. Como competidores proliferan y las operaciones comerciales se expanden por todo el mundo, el papel general del gerente se ha convertido cada vez más complejo (Hall, 2008).

La dirección autocrática e impositiva, la obediencia ciega, funcionó en su momento en la época en que se buscaba mantener el estado del momento actual, y el cambio, y el cambio era el talento continuo. El departamento tradicional de Rh era centralizador y monopolizador: seleccionaba, capacitaba, evaluaba y remuneraba de acuerdo con sus políticas y sus procesos internos. Ahora quienes se ocupan de esas actividades son los ejecutivos: los actuales administradores de personas. Los Rh sufrieron un cambio en donde el departamento realizador y operacional se transformó en un equipo estratégico de consultoría interna.

El **ejecutivo** se convierte en parte del esfuerzo conjunto para desarrollar seguido el talento humano. Hacer crecer y aumentar el capital humano se convirtió en un objetivo de las empresas competitivas, y se transformó en algo por completo descentralizado, en una tarea de todos (Chiavenato, 2011).

Los **gerentes mexicanos**, para participar con efectividad en estos tiempos de la globalización, tendrán que explorar nuevas opciones y actuar con mayor agresividad y velocidad para responder a los nuevos acontecimientos. Desde ahora tienen mayores responsabilidades, una de las cuales es que tanto ellos, como su personal, se

mantengan en constante capacitación y actualización de sus conocimientos. En ellos estará el verdadero generador de capital (Picazo, 1992)

La importancia de desarrollar **habilidades interpersonales** de los gerentes está relacionada con la necesidad que tienen las organizaciones de conseguir y mantener empleados de alto rendimiento.

Los **gerentes** son individuos que logran metas determinadas por medio de las personas con las que labora.

Los gerentes toman decisiones, distribuyen recursos y dirigen las actividades de otros para el logro de metas. Las empresas de manufactura y servicio son organizaciones. Así también, lo son las escuelas, los departamentos de policía y las agencias locales, estatales y federales de gobierno. Las personas que supervisan las actividades de otros y que son responsables del logro de las metas en organizaciones son los gerentes y en las organizaciones sin fin de lucro son denominados **administradores**.

Funciones de la Gerencia

Henri Fayol Ingeniero y teórico de administración de empresas, Turco, escribió que los gerentes realizan **cinco** funciones: planear, organizar, dirigir, supervisar y controlar. La gerencia define las metas y los medios por los cuales pueden lograrse.

Planeación: Se definen las metas de la organización, se establece la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía que comprenda los planes para integrar y coordinar actividades.

Organización: Donde se determinan que tareas se realizaran, quien las hará, cómo se agruparan las labores, quien reportará a quien y donde se tomaran las decisiones.

Dirección: Cuando los gerentes motivan a los subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales más eficaces de comunicación o resuelven conflictos entre miembros, están implicados en el liderazgo.

Supervisión: Responsables de asegurar que las directrices se cumplan para alcanzar los resultados deseados.

Control: Monitorear las actividades para asegurar que se están logrando según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Papeles de la Gerencia según Mintzberg:

Papeles interpersonales

- **Figura decorativa:** Requerida para realizar numerosos deberes de rutina de naturaleza legal o social.
- **Líder:** Responsable de la motivación y dirección de los subordinados.
- **Enlace:** Mantiene una red de contactos externos que proporcionan favores e información.

Papeles de Información

- **Observador:** Recibe una amplia variedad de información, sirve como centro nervioso de información interna y externa de la organización.
- **Diseminador:** Transmite la información a los externos o de otros subordinados a los miembros de la organización.
- **Vocero:** Comunica la información a los externos sobre los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; sirve como experto en la industria de la organización.

Papeles de Decisión:

- **Emprendedor:** Busca en la organización y su ambiente oportunidades e inicia proyectos que lleven al cambio.
- **Manejador de Perturbaciones:** Responsable de la acción correctiva cuando la organización enfrenta importantes e imprevistos.
- **Distribuidor de Recursos:** Decide o aprueba las decisiones significativas organizacionales.

- **Negociador:** Responsable de representar la organización en las mayores negociaciones.

Diferentes tipos de Habilidades:

- **Habilidades Gerenciales:** Los gerentes deben contar con habilidades o competencias necesarias para lograr con éxito sus metas.

- **Habilidades Técnicas:** involucra la aplicación del conocimiento especializado o la experiencia. Estas técnicas no se aprenden de forma necesaria en las escuelas o en programas de entrenamiento formal. Muchas de estas habilidades técnicas se desarrollan en el trabajo.

- **Habilidades Humanas:** Es la capacidad de trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas, tanto de forma individual como en grupos. Mucha gente es técnicamente superior, pero incompetente desde el punto de vista interpersonal. Ya que los gerentes consiguen cosas a través de otros, deben tener buenas habilidades humanas para comunicar, motivar y delegar.

- **Habilidades Conceptuales:** Los gerentes deben tener la habilidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. La toma de decisiones, exige que los gerentes perciban problemas, identifiquen alternativas que los corrijan, evalúen aquellas opciones y seleccionen la mejor. Los gerentes pueden ser competentes en los ámbitos técnico o interpersonal, pero pueden fracasar debido a la falta de la habilidad para racionalizar el proceso e interpretar la información.

Actividades gerenciales eficaces versus exitosas:

Gerencia Tradicional: Toma de decisiones, planeación y control.

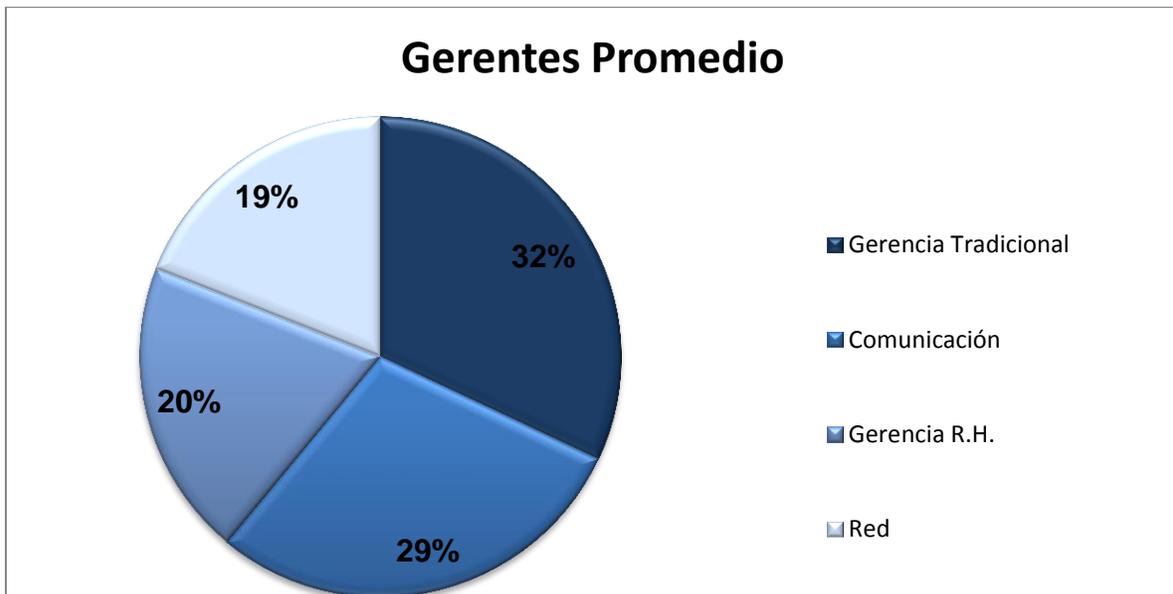
Comunicación: Intercambio de información rutinaria y procesamiento de papeleo.

Gerencia de Recursos Humanos: Motivación, disciplina, manejo de conflictos, asuntos de personal y capacitación.

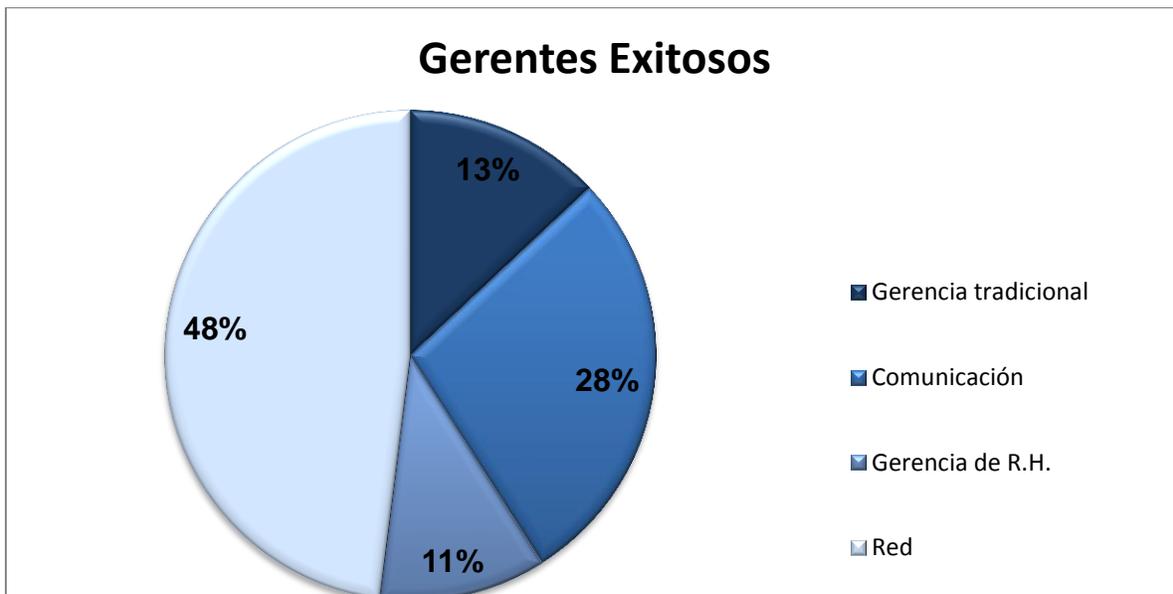
Fomento de una red Social: Socializar, hacer política e interactuar con externos.

- “Los gerentes necesitan desarrollar las habilidades de sus colaboradores si quieren ser eficaces y tener éxito”.

Graficos de los diferentes tipos de GERENTES



- **Figura 3** (Gráfico que indica el porcentaje de las actividades que intervienen en una Gerencia Promedio.)



- **Figura 4** (Gráfico que muestra el porcentaje de las actividades que intervienen en una Gerencia Exitosa.)

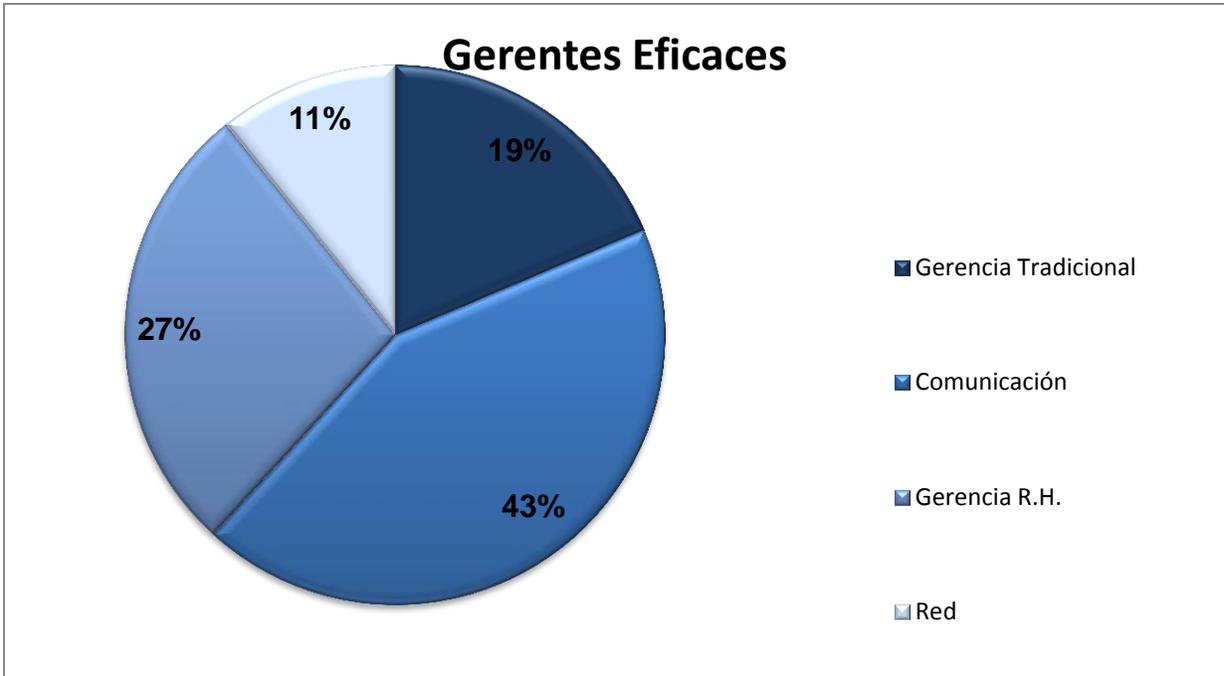


Figura 5 (Este gráfico se aprecia el porcentaje de las actividades que intervienen en una Gerencia Eficaz)

- (Fuente basado en F. Luthans, R. M. hodgetts y S.A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: ballinger, 1988).

Un enlace común recorre las funciones, habilidades de la gerencia: cada uno reconoce la importancia suprema de dirigir personal.

CAPÍTULO 2

“COMPETENCIAS LABORALES”

**No preguntes qué puede hacer
por ti el equipo. Pregunta
qué puedes hacer tú por él.**

Magic Johnson

Capítulo 2. Competencias Laborales

2. En este capítulo se revisarán los antecedentes de las Competencias Laborales así como las aplicaciones.

2.1 Antecedentes de la palabra competencia

Los términos Competence en Francés y Kompetenz en Alemán, pasan al inglés en dos palabras: (Benavides, 2002)

1. **Competency:** Aspectos del trabajo que deben realizarse correctamente, es una exigencia particular que una persona puede o no desarrollar.
2. **Competence:** Lo que la gente necesita aportar al trabajo para realizar lo requerido acorde al grado de delegación, el modelo de competencia-desempeño y el nivel de cierta habilidad o competencia.

En español existen dos verbos que provienen del mismo origen latino, “competere” y “competir”. Desde el siglo XV, en español, competere significó: “pertenecer a” “incumbir” dando lugar al sustantivo “Competencia” y al adjetivo “competente” para indicar apto y adecuado al verbo “competir” significó: “pugnar con”, “rivalizar con”, “contender”. En español, francés y alemán solo existe el término Competencia (Richen, 2004)

La competencia es interpretada como:

- **Autoridad:** Cuando se decide que asuntos y cometidos con responsabilidad de un profesional concreto o de una figura profesional.
- **Capacitación:** Grado de preparación, conocimientos, y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje.
- **Competición:** Rivalizar en aquello que compone un punto fuerte.
- **Cualificación:** Cuando un candidato muestra las cualidades que se le atribuyen como necesarias y pertenecientes de acuerdo a un puesto.

- **Incumbencia:** Delimita las tareas y funciones de las cuales son responsables los empleados de un dominio profesional.

Según (Agillón, 2011) una competencia incluye conocimientos, habilidades o actitudes donde los conocimientos, se refieren a lo que podemos aprender de una determinada persona o institución a través de la educación formal e informal.

Las **habilidades** son una manera específica de cómo utilizar cierto conocimiento, la experiencia sirve para desarrollar una determinada tarea, y las actitudes son la forma de cómo vamos a realizar alguna actividad o tarea y la predisposición que tengamos hacia la misma.

2.2 Definición de competencia laboral

A partir del artículo de David McClelland “Testing for competence rather than for intelligence” (**Tests competencia en lugar de inteligencia**), los autores Spencer y Spencer apartan mucha información sobre la metodología de gestión por competencias.

Según la definición que estos autores brindan, “la competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2000)

Característica individual observable, posible de medir, cuantificar o estimar. Factible de ser identificada a fin de diferenciar un pobre desempeño de uno superior o uno inefectivo de uno efectivo, con vistas al éxito de la organización (Mouret, 2008).

De acuerdo a (Sagi-Vela, 2004) define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

En resumen, se entiende por competencia laboral a la capacidad para desempeñar una función en el trabajo con las características de calidad requeridas por el cliente o empleador.

La doctrina especializada en el factor humano va más allá de la definición legal descrita, haciendo énfasis en la búsqueda de la excelencia de los empleados y define que, por una parte significa poseer una serie de características individuales necesarias como conocimientos técnicos o específicos, aunque no suficientes, que han sido adquiridas a través del tiempo del fruto de una combinación de formación, habilidades y experiencia que se ejercitan en el contexto de un trabajo determinado, aunque unidos con el taller, máquina, despacho, tienda, una serie de actuaciones o comportamientos (rasgos de conducta) necesarios que surgen de la capacidad de la persona, que la organización aprecia como cualidades y que según la necesidad de la misma denomina competencias profesionales.

2.3 Competencias laborales en México

Son muchas las asesorías realizadas en América Latina, que se internacionaliza mediante la compra de paquetes tecnológicos de evaluación de competencias, sin embargo, en el 95% de los casos no se cuenta con el sustento teórico que fundamente su aplicación, ni existe un conceso sobre metodologías ni términos, los cuales se han adecuado según los paradigmas utilizados por cada asesor o firma consultora, (Benavides, 2002).

Desde la década de los ochenta se ha manifestado en América Latina la preocupación de vincular la educación con el desempeño. La modernización de la educación tecnológica y la capacitación formaron parte de la estrategia planteada por el Doctor Ernesto Zedillo como secretario de educación, buscaba convertir a la formación de Recursos Humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad, en su base esta la evaluación del nivel educativo de la población (Ibarra, 2004).

El modelo de Normas de Competencias Laboral en México surge de la teoría funcionalista, retoma el modelo de Estándares de Competencia (**ST**) de la gran Bretaña.

Para desarrollar esta etapa, se contara con recursos fiscales y con financiamiento de la banca de desarrollo, como es el Banco Interamericano de Desarrollo (**BID**).

2.4 Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

CONOCER es una entidad paraestatal del gobierno federal mexicano, sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, con participación tripartita, que preside el Secretario de Educación Pública y que además cuenta con la participación de las Secretarías de Trabajo, Economía, entre otras por parte del gobierno federal; Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos de México (CONCAMIN), por parte del sector empresarial y Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), Confederación de Trabajadores de México (CTM) y Congreso del Trabajo por parte del sector laboral.

El propósito del CONOCER es dar a México, a través del Sistema Nacional de Competencias de las personas, un instrumento más, impulsado desde el sector educativo, para fortalecer su competitividad económica, capacidad de crecimiento y progreso social para beneficio de todas y todos los mexicanos.

El Sistema Nacional de Competencias, es un gran acuerdo nacional entre líderes de los sectores empresariales, de los trabajadores, del sector social, académico y de gobierno, para contar con estructuras y mecanismos de alcance nacional, que permitan desarrollar estándares de competencia relevantes para impulsar la competitividad de las organizaciones, y certificar las competencias de las personas.

El financiamiento del CONOCER se dirigirá por lo tanto a estimular en las empresas los sectores estratégicos del país, el desarrollo de nuevas normas de estandarización (**ST**) y de los Instrumentos de Evaluación de Competencia Laboral (**IECL**).

La estrategia más representativa de CONOCER, consiste en trabajar con las empresas líderes de los sectores estratégicos para que al juntar a su propia gestión de Recursos Humanos las **ST** atraigan hacia el modelo de Competencias el resto de las empresas de su ramo y, en un efecto en cadena, a otras empresas como sus proveedoras y sus clientes también de otros sectores.

De esta forma, se espera que las empresas participantes acrediten como Centro de Evaluación, con la finalidad de facilitar los procesos de evaluación en las ST de su interés y puedan así proporcionar en sus trabajadores la Certificación de su Competencia.

El objeto de CONOCER según lo expresa el contrato de Fideicomiso es:

“Auxiliar al Ejecutivo Federal a establecer un régimen de certificación aplicable en toda la República, conforme al cuál, sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades y destrezas, independientes de la forma en que estos hayan sido adquiridos”.

La Norma de estandarización ST es la base de este sistema, describe los conocimientos, habilidades y destrezas que son requeridos por el sector productivo para que una persona logre un desempeño eficiente y de calidad en una determinada función laboral, su proceso de creación es la siguiente:

La ST es definida por los sectores empresarial y laboral, que conocen las funciones productivas, apoyados por representantes del sector educativo, se organizan en comités de normalización y se dan a la tarea de elaborar las ST.

- Se envían para la aprobación de CONOCER
- Se hacen llegar a los titulares de la SEP (Secretaría de Educación Pública) y de a STPS (Secretaría de Trabajo y Previsión Social), quienes autorizan su difusión y publicación en el Diario Oficial de la Confederación, adquiriendo el carácter de las normas nacionales.

Una vez ya publicadas las ST pasan a los Organismos Evaluadores y Certificadores, dentro de este sistema operan:

- **CONOCER:** que acredita Organismos Certificadores y Centros de Evaluación que demuestren las condiciones para dar el servicio y dar garantías para el equilibrio del proceso.

- **Centros de Evaluación:** son los que llevan a cabo la evaluación de Competencia Laboral y la verificación internamente.
- **Organismo certificador:** es el que verifica externamente los procesos de evaluación y emite los certificados de Competencia Laboral.

El CONOCER se encarga de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los Organismos Certificadores y por su conducto, a los Centros de Evaluación y a los evaluadores independientes, involucrados en el proceso de certificación.

La **certificación** de Competencia Laboral, es el proceso mediante el cual un Organismo Certificador, reconoce oficialmente que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función laboral determinada conforme a una ST aprobada por CONOCER.

De esta manera se pueden certificar todas las personas, en las ramas de actividad en las que se tengan ST estas pueden solicitar su evaluación y certificación ante un Organismo Certificador (OC).

Las formas en las cuales pueden acudir son de manera individual o pueden ser canalizadas por una empresa, asociación sindicato, escuela, Centro de Evaluación, el Servicio Nacional de Empleo o por una unidad Promotora de la Capacitación del Programa de Apoyo a la Capacitación.

El **certificado** de Competencia Laboral:

- No otorga diplomas o títulos de instituciones educativas
- Busca proporcionar información precisa de lo que el individuo saber hacer en el trabajo.
- Ayuda al sistema de gestión de Recursos Humanos a través del logro del desempeño eficiente.
- Permite conocer el nivel de calificación del personal y dar mayor precisión a la capacitación.

Con esto al trabajador le proporciona un medio más objetivo para demostrar su capital intelectual, a su vez mejorar sus posibilidades de contratación, facilitándole trazar una trayectoria de formación de capacitación.

El procedimiento que sigue para construir las Competencias según estos criterios es claramente diferente al que propuso McClelland. Ya son muchas las empresas que trabajan modelos de Competencias Laborales y que no persiguen ni os objetivos, ni la metodología del CONOCER, así conjuntamente, las empresas que son transnacionales emplean su propio modelo de Competencia Laboral como el caso de PROMECO. WYETH o KPMG.

El concepto de competencias en el mundo industrializado no es nuevo. Sin embargo, en México se empezó a aplicar a mediados de los 90's. Impulsada por el Gobierno Federal, a través del CONOCER – Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

2.5 Características de las competencias

Según Llorente (1999) las Competencias comparten una serie de puntos:

- Nombre y definición verbal precisa, denominaciones como: orientación al cliente, flexibilidad y liderazgo, aparecieron en los primeros estudios de McBer (Hay Group/McBer).
- Cada competencia tiene niveles que reflejan conductas observables diferentes.
- Todas las Competencias se pueden desarrollar a través de experiencias prácticas y aprendizaje (pasar de un nivel menor a otro mayor).
- Una competencia tiene que ser medible y observable (Grados 2012).

2.6 Corrientes que sustentan el modelo

Las corrientes se clasifican en las orientaciones siguientes:

2.6.1 Enfoque Estadounidense Análisis Conductual.

Se originó en la Universidad de Harvard Estados Unidos, las Competencias son características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior.

El programa científico de Skinner llamado el análisis experimental del comportamiento, centraba su estudio exclusivamente en el comportamiento visible, no mostrando interés en las causas internas. Su filosofía, era que la mente debe considerarse como una “caja negra” cuyo contenido se debe ignorar. El comportamiento se analiza únicamente como función de variables ambientales, para establecer leyes entre aquél y éstas, sin ninguna mediación de entidades metales o hipotéticas. Una definición de Competencia basado en este enfoque tiende a limitarse a la conducta observable y medible es decir coincide formalmente sólo con el aspecto “desempeño” (Dirube, 2004).

En el modelo estadounidense la Competencia es analizada desde un punto de vista donde las Competencias habilitan a una persona para alcanzar un objetivo. Los psicólogos conductistas han estudiado con preferencia la relación causa – efecto. En el modelo conductistas, las señales o estímulos ambientales determinan dónde y cuándo se producirá la respuesta.

El modelo define:

- Incidentes críticos que intervienen para alcanzar un objetivo.
- Indicadores observables que muestran los rendimientos superiores (variables predictoras).
- Las características que causan un desempeño superior.
- Las relaciones causales mismas que pueden validarse a través de correlaciones estadísticas, con tratamientos estadísticos a los registros de conducta como el análisis factorial y distribuciones de frecuencia (Spencer, 1993).

Estas relaciones más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valor o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Características:

- Se orienta hacia las Competencias genéricas y universales.
- Pretende establecer una cultura organizacional sustentada en las Competencias proyectadas en cada individuo de la organización.
- Se centra en la relación del puesto de trabajo con la estrategia global.
- Considera las Competencias como el lazo que une las conductas individuales en estrategia

Las Competencias unen la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas requeridas por la organización, se les confiera la utilizada que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

Criterios del enfoque conductista Saluja (en Argüelles, 2004):

- Competencias identificadas a través de trabajadores de excelencia.
- Competencia = Características personales.
- Producto = Competencias Intelectuales.
- Se basan en su comportamiento explícitos

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: McClelland, Spencer, R, E. Boyatzis, G. Hammel y C. K. Prohaland.

2.6.2 Enfoque Ingles, Análisis Funcional

Surge en el modelo educativo del Reino Unido, busca cerrar la fisura entre la formación escolar y los requerimientos del sector productivo, pretende determinar los estándares que dan lugar a las calificaciones ocupacionales nacionales, entran en vigencias para los empleos de sectores productivos y para entidades del estado (Saluja, en argüelles, 1999). Se encuentran desarrollos que fundamentan sistemas de evaluación, como lo es el sistema Developing a Corriculum (DACUM), de la Universidad de Ohio que se inicia en los EE.UU. Y Canadá orientado a la elaboración del análisis y que parte de la relación sistema y entorno.

El modelo define:

- Competencias técnicas, su producto, evidencias y comportamientos observables
- Funciones productivas.
- Normas de desempeño, la Competencia en el lugar de trabajo inherente a una función productiva.
- Normas basadas en resultados (criterios referenciales)

Características:

- La atención se centra en las funciones, las acciones son impersonales.
- Refiere a desempeños o resultados concretos predefinidos.
- Se usa el nivel operativo, se circunscribe a aspectos técnicos, solo los desempeños mínimos esperados.
 - Las Competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones entre el problema – resultado – solución.
 - Las Competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran el análisis del puesto y la clasificación de los elementos en los mapas de Competencias.
 - La función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o sector productivo.
 - La evaluación se fundamenta en la identificación de los comportamientos para lograr los resultados del puesto, cotejados contra aquellos que se despliegan en la historia e individual y presentados en un proceso de evaluación.

Criterios del Análisis Funcional

- Se establece el fenómeno causal, se acerca a las competencias mediante una estrategia deductiva.
 - Inicia con el propósito principal de la función productiva y se pregunta de modo constante que funciones hay que llevar a cabo para lograr la función.
 - En cada área se establecen familias o grupos de ocupaciones.

- Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada, su valor como herramienta parte de su representatividad.
- Clasificación de actividades en los mapas de Competencias Laborales.
- Las evidencias que pide el modelo son: de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados.

2.6.3 Enfoque Francés “Constructivismo”

Es uno de los enfoques más recientes, su objetivo educativo se basa en el constructivismo Piagetiano y la principal característica se integra en aspectos psicológicos y organizacionales para crear definiciones de Competencias.

El constructivismo propone que las personas forman o construyen mucho de lo que aprenden y entienden, resaltando la interacción de las personas con su entorno en el proceso de adquirir y mejorar Competencias.

El modelo define:

- Los procesos de aprendizaje y construcción de Competencias.
- Competencias a partir del contexto, los objetivos del individuo y de la organización.
- Las relaciones entre los grupos y su entorno, así como situaciones de trabajo y situaciones de capacitación.
- Especificaciones del desempeño superior, definidas por la investigación en el aprendizaje de la Competencia

El modelo no define a priori las Competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y difusiones que se presentan en la organización.

Características:

- Se concentra en la persona, concede importancia a sus procesos, sus objetivos y sus posibilidades.
- Las Competencias están ligadas a los procesos en la organización.

- Considera las Competencias como una mezcla de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica.
- Destaca la existencia de Competencias específicas.
- Utiliza el concepto auto – imagen como el motor del aprendizaje en las personas.
- Se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las Competencias.

Criterios del Constructivismo

- Incluye aspectos psicológicos como aprendizaje, autoconcepto y motivación para conformar Competencias.
- Las Competencias son dinámicas y sólo se pueden encontrar tanto al integrar los aspectos psicológicos como los del desempeño

2.6.4 Enfoque “Holístico”

Este enfoque pretende integrar a los tres anteriores, utiliza Competencias Superiores, Competencias Técnicas y sus procesos de construcción (Perez, 2003), su origen está en la psicología de la Gestalt y comparte algunas características; en este enfoque el todo es más que la suma de todas sus partes, toma en cuenta a la organización como sistema, su cultura organizacional, ética y valores.

El modelo define:

- A la organización como sistema, cultura, realidad económica y realidad individual.
- Combina Competencias superiores y técnicas, así como la construcción de las mismas.
- Integra factores psicológicos y tareas.
- Integra a la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Características:

- Actitud abierta a las historia, a los acontecimientos, a percibir contextos, ideas y situaciones dentro de múltiples relaciones.

- Es relacional, está en posibilidad de integrar experiencias, conocimientos, acciones, dimensiones, interpretaciones, con trasfondos de posibilidades abiertas.
- Está en permanente búsqueda, abierto a la comprensión, orientado hacia variadas interpretaciones y dispuesto a apreciar posibilidades.
- Percibe los eventos con apertura.
- La realidad es una compleja, múltiple, es que aquí y el ahora pero tiene una filiación histórica importante, indica al presente, pero anticipa los tiempos por venir.

Criterios del enfoque Holístico

- El caos se entiende como posibilidades abiertas.
- Da importancia al contexto y la circunstancia histórica en el cual se pueden entender las cosas.
- Permite que ocurran varias acciones intencionales al mismo tiempo, toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo.
- La conducta depende de la situación como un todo.
- Se analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas.
- Cada corriente pretende resolver cuestiones que tienen que ver con las Competencias como una alternativa para lograr la mejora en el rendimiento de los individuos, contienen elementos que las diferencian y que coinciden. Todos los modelos coinciden en que lo importante no es en si la competencia se adquirió en la escuela o en trabajo, lo significativo es que se cuente con ella, y si no hay que desarrollarla. “No te pago por el lugar donde estudiaste, sino por la habilidad con la que resuelves los problemas y las aportaciones que haces con tus competencias”.

Un enfoque se concentra en los contenidos del puesto de trabajo, otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las Competencias de tipo técnicas y otro a las competencias superiores, sin embargo reconocen la coincidencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras

que otro enfoque le otorga a este un gran valor predictivo. Así las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

2.7 Beneficios de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

La aplicación de Competencias Laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

Esto nos da las ventajas de:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- Facilitar la detección de necesidades de Capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- Objetivar la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- Proporcionar la base para la Evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la Planeación de carrera.
- Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000 en materia de capacitación y desarrollo del personal, además de identificar aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

De esta forma, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización.

Todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos, se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales.

Algunos beneficios tangibles de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias incluyen:

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
- Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
 - Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
 - Eficientar los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.
 - Facilitar el proceso de promoción interna.
 - Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
 - Es una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador.
 - Constituye un importante requisito de la certificación de las normas ISO-9000.

2.8 Dimensiones que distinguen en las competencias laborales

Identificación de competencias: Es el método o proceso el cual se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con la finalidad de desempeñar la actividad, satisfactoriamente, con un alto nivel de desempeño.

Las competencias se identifican con frecuencia sobre la base de la realidad del trabajo; lo que implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta el concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y varias metodologías para identificar las competencias.

- Normalización de competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas.

Cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado con una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común se convierta en una norma, un referente válido para instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento, creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

- Formación basada en competencias: Cuando se ubica la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de los currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desligada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario que los programas de formación se orienten a generar competencias con base a las normas, así mismo las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionales utilizadas. Así, la formación de competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso, haciendo realidad el ideal de la formación continua.

Es necesario que se permita una mayor participación del trabajador en su proceso formativo, decidiendo lo que más se necesita, el ritmo y los materiales didácticos que se utilizaran en su formación, así como los contenidos que requiere, campo que puede dar capacidad a métodos de autoformación, donde el ritmo y el tiempo son flexibles para cada trabajador.

- Certificación de competencias: Indica el reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada y la cual es autorizada por un certificado; implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias.

El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada y se basa en un estándar definido. Esto otorga mucho más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que les permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios conocer que competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades capacitadoras qué orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

2.9 Definición de competencias clave en la gestión del talento humano

Lo primero que se tiene que hacer en la integración de modelos de gestión del talento humano, basados en competencias es la determinación de las competencias críticas o clave, relacionadas con el éxito de la empresa de la que se trate.

Las definiciones sobre las competencias clave se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores.

Por ejemplo: “El objetivo inicial fue determinar las competencias críticas o competencias clave, entendiendo como tales los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades”.

Este ejemplo tiene un enfoque conductista, está centrado en las características personales que tiene un desempeño superior, según McClelland dice que en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.

2.10 La gestión por competencias

La nueva forma de gestionar el capital humano tiene sus orígenes en las investigaciones del profesor de Harvard, David McClelland. En 1973 estudió las

actividades laborales que desarrollaban los empleados en varias compañías debido a la insatisfacción que mostraban éstas, las cuales se basaban en la forma tradicional (curriculum + pruebas de comprobación) de medir, valorar, seleccionar o proporcionar al personal evidenciando que no era suficiente elegir a las personas simplemente por los títulos o estudios académicos que pudieran acreditar; era además necesario saber que habilidades tenían y qué interés podrían en la actividad que se les encomendaría en el supuesto de que fueran contratadas. Se comprobó que es necesario en el ámbito del trabajo que intervenga la actitud positiva del contratado en el desempeño de la actividad y que pongan en acción una serie de conductas que en un principio no están implícitas en los estudios teóricos que pueda haber realizado de forma destacada en el mejor centro formativo. A eso se le llamó competencias personales, definiéndolas como rasgos o indicadores de la conducta profesional de los empleados.

Esta investigación dio lugar a un nuevo enfoque para gestionar a las personas en el trabajo que se ha denominado gestión por competencias consistente en que antes el puesto de trabajo estaba concebido en base a un conjunto de normas a ejecutar por el empleado cuyo resultado sería fruto del correcto cumplimiento de esas normas (es decir, el cumplimiento de lo establecido en el manual de procedimiento, de instrucciones o de organización, descripción de categoría profesional según un convenio colectivo de aplicación o simples instrucciones genéricas emitidas previamente por la dirección de la empresa), mientras que ahora se concibe como una actividad del empleado que movilizándolo, el interés, la iniciativa y la responsabilidad ha de dar lugar a un resultado esperado, el trabajo bien hecho, resolviendo incluso problemas e incidencias no previstas.

2.11 Tipos de Competencias

Existen varios estudios sobre el tema y también una variedad de terminologías para clasificar y definir las competencias, tal es el caso de las competencias, como las competencias umbral, genéricas, personales, prácticas y también, al mismo tiempo, las enfocadas hacia las tareas, el resultado, desempeño superior diferenciado, entre otras.

Competencias emocionales o sociales: Son competencias (transversales) que ciertas personas poseen y ejercitan en mayor medida que otras y esto las convierte en más eficientes en una situación determinada es decir el puesto de trabajo, el rol, una responsabilidad, un conflicto una decisión, así se perfila en los estudios BOYATZIS & SPENCER & SPENCER (Spencer, 1993).

Hay una serie de competencias universales que son comunes y aparecen en la mayoría de las organizaciones, unas apropiadas para las personas que asumen altas responsabilidades de la empresa y otras para las que no las tienen tanto, las pueden asumir de la siguiente forma:

- **Iniciativa:** Se dirige a la acción, se adelanta a los demás.
- **Dinamismo:** Tiene energía, se mueve, es ágil, no se entretiene.

Tiende a ser rápido.

- **Responsabilidad:** Se orienta con cuidado y atención, asume por lo hecho.

Resuelve incidencias.

- **Capacidad de aprendizaje:** Aprende fácilmente, tiene el interés de adquirir

nuevos conocimientos.

- **Productividad:** Posee un buen rendimiento, trabaja eficazmente.

- **Flexibilidad:** Alta adaptabilidad a los cambios de trabajo. También es maleable en

las ideas y en el trato.

- **Liderazgo:** Lo tiene quien dirige, motiva y persuade a los demás. Organiza,

planifica y controla la actividad.

- **Trabajo en Equipo:** Trabajo en grupo, colabora y se siente comprometido con él.

- **Autocontrol:** Tolerancia a la presión. Resiste las situaciones críticas y el dominio

de sí mismo.

- **Facilidad de comunicación:** Transmite bien, se hace entender y consigue

respuestas.

- **Habilidad de trato:** Mantiene buenas relaciones y evita discusiones pero influye

en los demás.

- **Razonamiento analítico:** Hace deducciones y llega a conclusiones.

- Deseo de logro: Le gusta alcanzar nuevas metas, se siente motivado para ello y le estimulan las dificultades.

En las organizaciones estas competencias son muy consideradas, pues son necesarias para la armonía laboral y el logro de los objetivos empresariales. Un experto podrá conocer muy bien las claves de determinada tecnología y manejarla muy bien pero no será aceptable si no dispone de las básicas competencias mencionadas, para también saber relacionarse en un retorno de personas, saber cuáles son los intereses de la empresa y apartar beneficio a la misma.

Competencias técnicas y específicas: Aquellos conocimientos adquiridos con el tiempo por los empleados en centro formativos, experiencia laboral o práctica, si se realizaban con satisfacción para la organización también podían ser calificadas de competencias, llamándolas; técnicas o específicas refiriéndose a las capacidades relacionadas de manera directa con el aspecto productivo o de servicio, como puede ser el dominio de un oficio, profesión o bien una fase de proceso productivo.

Aunque pueden describirse en cada organización estas competencias para los respectivos puestos de trabajo o funciones.

Competencias corporativas: En el mundo de los negocios se citan a las competencias corporativas (globales) las cuales surgen de la combinación entre la tecnología, los procesos de producción o comercialización y también el conocimiento (competencias emocionales o sociales + técnicas o específicas) lo que da como resultado una habilidad y una buena gestión empresarial y se convierte en una ventaja competitiva.

En las organizaciones suele pasar que no existe una declaración formal u oficial donde se identifique una lista de competencias, y esto es muy frecuente que se manifieste en publicaciones como memorias, folletos publicitarios, revista corporativa, entre otros, junto con otros aspectos comerciales y técnicos que resaltan las ventajas competitivas con respecto a otras compañías.

Según (Mertens, 1996) en función de su potencial de transferencia entre funciones laborales, las competencias se clasifican:

- **Genéricas:** Describe competencias asociadas con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de creatividad productiva, como son: trabajar en equipo, planear, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones, se trata del tipo de competencias que todos los miembros de una organización deben tener, parten de la planeación estratégica y son llamadas Core Competences.
- **Básicas:** Son los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a elementos de índole formativa, como son la capacidad de lectura, expresión y comunicación verbal y escrita entre otras.
- **Específicas:** Identifica los comportamientos, de índole técnico o avanzado nivel de dominio para un puesto, vinculado a un cierto lenguaje a una función productiva determinada. Por ejemplo: ajustar los controles de máquinas, herramientas de tipo semiautomático.

2.12 Niveles de Competencias Laborales:

Las competencias son desarrollables se pasa de un grado a otro de dominio de acuerdo a la práctica y capacidades del individuo, se vuelven evidentes a través de comportamientos y niveles de Competencia utilizados en el sistema de administración de Recursos (Grados 1997)

Nivel 0: No se requiere el conocimiento para el desarrollo del puesto, no se cuenta con la Competencia a la persona.

Nivel 1: Se requiere contar al menos con la identificación de la herramienta, método, proceso, operación u objeto para discriminarlo entre un universo.

Nivel 2: Se requiere que el ocupante del puesto conozca y explique con sus propias palabras en que consiste el método, proceso, sistema u operación.

Nivel 3: Se requiere la destreza manual o mental para llevar a la práctica, sin error alguno, un método, proceso sistema u operación o con la finalidad de obtener un producto o resultado.

Nivel 4: Se requiere la capacidad intelectual para detectar posibles fallas o errores en un proceso, operación o aplicación de algún método (supervisión).

Nivel 5: Se requiere la capacidad intelectual para proponer e implementar posibles mejoras en los procesos, operaciones o aplicación de métodos, que contribuyen a la productividad de una función.

Nivel 6: Se requiere desarrollar y diseñar nuevos modelos conceptuales tecnológicos, métodos y sistemas o procesos que en la actualidad no existen y darían una ventaja competitiva.

Los comportamientos y niveles de Competencia que se describen a continuación son lo utilizados por CONOCER y propuesto por la Organización Internacional del Trabajo OIT (Mertens, 1996):

Nivel 1: Se encuentra la Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo, en ellos predominan las actividades rutinarias y predecibles que, por lo general, requieren de órdenes para ser ejecutados.

Nivel 2: Está formado por Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo variados son complejas o no rutinarias. En este nivel existe baja responsabilidad y autonomía y se requiere a menudo colaboración con otros trabajos de equipo.

Nivel 3: Las competencias en una gama amplia de actividades de trabajo desempeñando en una variedad de contextos, frecuentemente complejos o no rutinarios, es el alto grado de responsabilidad y autonomía y se requiere a menudo controlar, supervisar a terceros.

Nivel 4: Se caracteriza por la existencia de Competencia en una gama amplia de actividades de trabajo complejas (técnicos o profesionales) desempeñados en una diversidad de contextos. Alto grado de autonomía responsabilidad por el trabajo de otros y de forma esporádica en la asignación de Recursos.

Nivel 5: Considera la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y técnicos complejos, alto de autonomía personal, responsabilidad

frecuente en la asignación de recursos, en el análisis diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación.

2.13 Utilidad de las competencias

La gestión consiste en movilizar los conocimientos técnicos de los empleados y sus rasgos emocionales o sociales enfrentando las incidencias e imprevistos cotidianos, resolviendo problemas para lograr metas o fines, lo que implica que sea un proceso cuidadoso y poder optimizar por parte de la dirección de la empresa (Porret, 2010).

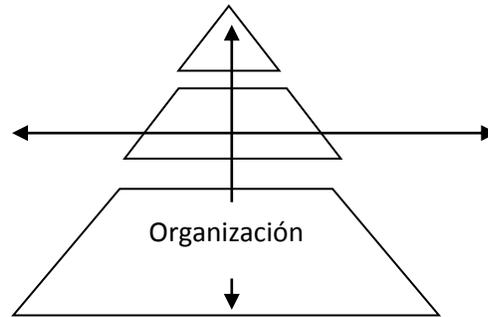
El interés que debe ponerse será tanto en el ámbito individual como en el de la propia organización, de acuerdo con las características personales del conocimiento y el buen hacer para efectividad de una actuación excelente.

El aplicar la filosofía de las competencias nos conduce a:

- Establecer un criterio de gestión de los recursos humanos como selección, promoción, retribución entre otras.
- Obtener un modelo de operar que permita alinear la actividad de las personas de la empresa con la estrategia corporativa es decir todos enfocados hacia una meta.
- Conseguir incrementos de efectividad y mejora del servicio.
- Aplicar el método de competencias se clarificara qué es lo que se espera de cada empleado.
- Ayuda al trabajo en equipo y disminuye la necesidad de control sobre cada uno de los empleados.

Si se logra lo anterior citado la diferencia competitiva será notable, ya que las diferencias con la gestión tradicional de los recursos humanos que consistían en alcanzar la suficiencia, en la actualidad con el método de competencias, se consigue la excelencia, es decir en el ámbito comercial, como aquello que se hace mejor que los demás.

Competencias Técnicas o específicas	Verticalidad (Director, ingeniero, contable, mecánico, administrativo, informático, técnico comercial, telefonista, ayudante de almacén, operario de fábrica, entre otros.)
-------------------------------------	---



Competencias emocionales Sociales
(Transversalidad) Iniciativa, Dinamismo Responsabilidad, capacidad de aprendizaje, productividad, flexibilidad, etc

Competencias Corporativas	Tecnología, procesos, sistemas de producción, patentes, diseño, marcas, canales comerciales, etc.
---------------------------	---

▪ **Figura 7.** Muestra el proceso de las competencias (Spencer, 1993)

CAPÍTULO 3
“REDES SEMANTICAS Y
ASSESSMENT CENTER”

*“Somos lo que hacemos, no lo
que decimos y menos lo que
creemos que somos”*

William Shakespeare

Capítulo 3. Redes semánticas y Assesment center

3.1 Las Redes semánticas:

La **red semántica** de un concepto es aquel conjunto de conceptos elegidos por la memoria a través de un proceso reconstructivo y que esta estructura y organización deben permitir un plan de acción, así como la evaluación subjetiva de los eventos, acciones u objetos (Mora, 1984).

De acuerdo a (Szalay, 1973). Es producir el significado psicológico, es la unidad fundamental de la organización cognoscitiva, compuesta de elementos afectivos y de conocimientos, que crean un código subjetivo de reacción y reflejan la imagen del universo que tiene la persona y su cultura subjetiva.

La importancia de los conceptos definidores así como su convergencia, no puede establecerse su interrelación o interconexiones. Esto requiere reconsiderar en el uso de las redes semánticas conceptos clasificatorios para integrar los nodos (Tejada Tabayas, 2003)

Es una técnica para conocer de manera directa con los individuos y de acuerdo a ciertas situaciones o estímulos que es lo que consideran como característico o representativo. Considerando además que, el significado denotativo de las palabras es el que rige las respuestas de los individuos en estudio... finalmente. Es decir es la base para la construcción de instrumentos de medición.

3.1.1 Principios básicos:

- Conocer a través de una muestra representativa, el reflejo de las características o atributos que queremos medir.
- Establecer las manifestaciones tanto universales como específicas de cada cultura en particular.
- Determinar el significado que tiene una función mediadora entre el objeto y la conducta.
- Fundamentar la construcción de los instrumentos de medición.

3.1.2 Tipos de redes semánticas:

- redes semánticas naturales (significado- definición).
- redes semánticas constructo (antecedente de un instrumento de medición).

3.2 Aplicar la técnica de redes semánticas para obtener los indicadores de medición:

Se debe de aplicar en tres áreas fundamentales:

- **Sujetos:** Aplicar la técnica por lo menos a diez sujetos que cumplan con las características de la población objetivo.
- **Expertos:** Aplicar la técnica por lo menos a cinco sujetos conocedores del tema.
- **Teoría:** obtener indicadores de la literatura existente sobre el tema.

Bajar la información en las sabanas para cada grupo y finalmente integrarlas en una sola:

- Sujetos + Expertos + Teoría = a Sabana Final

Determinar los 15 indicadores con mayor frecuencia de la sabana final:

- Sabana Final = 15 de mayor frecuencia = Desarrollo de ítems del constructo.

Así se podrá trabajar solo con las más representativas.

3.3 Orígenes del Assessment Center:

Los centros de evaluación, reuniones de evaluación o assessment center, surgen en Alemania e Inglaterra y posteriormente en Estados Unidos, como una alternativa de evaluación para identificar personas con potencial de éxito en el trabajo. Sus primeros antecedentes se remontan hacia Alemania en la preguerra en donde fueron utilizados para la selección de oficiales que debían realizar misiones peligrosas. Los candidatos involucrados se tenían que someter a evaluación durante 3 días, por un grupo formado por un coronel, un oficial medio y evaluadores psicológicos.

La influencia del procedimiento generó que en Inglaterra se adoptara el procedimiento debido a la insatisfacción por el sistema de entrevista que existía y los criterios de aceptación y rechazo de aspirantes a la milicia.

Esta práctica llegó también a los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial cuando en la Oficina de Servicios Estratégicos (OSS), existió la necesidad de seleccionar personas capacitadas para realizar misiones arriesgadas de inteligencia secreta y los resultados de contratación que existían, no resultaban eficientes.

Se reconoce como el creador del procedimiento al Psicólogo Douglas Bray y como concepto Assessment Center aparece por primera vez en un artículo publicado por él en 1948 titulado "Assesment of Men", en donde describe el procedimiento para la selección de agentes de inteligencia y enfatiza en sus bondades por permitir estudiar la conducta humana en situaciones complejas mediante simulaciones. Bray dirige el primer assessment center en 1956 en la empresa de telefonía American Telephone and Telgraph (AT&T), como un programa orientado al desarrollo gerencial de jóvenes.

William Byham se interesa en la metodología por su efectividad, e invita a Bray a promover la aplicación del assessment center, por lo que crean en 1970 la empresa Dimensiones de Desarrollo Internacional (DDI) para dar consultoría en la materia. A partir de 1973 DDI organiza cada año el Congreso de assessment center en diferentes países de Estados Unidos y Europa.

En México hay poca difusión de la metodología de assessment center, las primeras aplicaciones se realizaron en empresas como IBM, Grupo Monterey, Celanese Mexicana y en el sector bancario. En 1974 Isabel Burkhart y Roberto Navarro impartieron el curso de Implementación de Centros de Evaluación en el Sector Público. La empresa Dando S.A. organizó diversos cursos sobre la metodología que fueron impartidos por Byham en 1976 y 1977.

Uno de los principales especialistas en assessment center es el Dr. Eduardo Mouret Polo, quien desde la década de los 70s se ha dedicado a capacitar evaluadores en la materia, aplicando un modelo propio de assessment center.

El Dr. Mouret define assessment center como una herramienta de evaluación basada en un sistema integrado de casos y simulaciones, que sirven de estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren en un puesto de trabajo, para desempeñarlo exitosamente. El propósito es predecir el desempeño en el puesto, basándose en la actuación demostrada por la persona en las simulaciones.

La información que se obtiene en un proceso de evaluación, permite identificar potencial de los sujetos evaluados para la ejecución de determinadas funciones. Destaca de assessment center que no es una herramienta estándar donde se aplique a todos lo mismo, como ocurre con las pruebas psicológicas o cuestionarios, el proceso de evaluación requiere de diferentes ejercicios previamente diseñados, en función del puesto o nivel jerárquico de la persona a evaluar. Así un proceso de evaluación puede realizarse en un día o inclusive durar semanas dependiendo de la complejidad del puesto a evaluar.

Para que un assesment center se considere válido, es necesario aplicar varios ejercicios y al menos uno de ellos, debe tratar una problemática organizacional, similar a la de la empresa en donde se está practicando la evaluación.

En el proceso de evaluación se aplican ejercicios individuales, en parejas y grupales, para obtener información “conductas manifiestas”, que serán relacionadas con las competencias previamente definidas en el perfil de puesto. Un grupo de evaluadores entrenados en assessment center, registra las conductas manifiestas y comportamientos de los evaluados, para posteriormente clasificar las conductas, calificarlas, graduarlas y asignar una calificación final por competencia.

Para dar objetividad al proceso de evaluación, el registro de datos, conductas y evidencias obtenidas por los evaluadores, se analizan mediante un procedimiento de validación por jueces, en donde participan todos los evaluadores, con lo cual se tienen que llegar a un consenso en la calificación de cada competencia y para cada evaluado.

Assessment center es una herramienta útil ya que al identificar el potencial de los trabajadores, se posibilita aprovechar su talento, definir esquemas de ubicación y reubicación con alta asertividad y diseñar planes de desarrollo a partir de los resultados

de las evaluaciones. La herramienta contribuye a dar un mejor soporte a la organización en sus procesos de evaluación, para incidir en el incremento de la efectividad organizacional y obtener información valiosa para acompañar a la organización a lograr el bienestar de los trabajadores.

Así mismo, *assessment center* es una herramienta poderosa que se vincula amablemente con esquemas de evaluación del desempeño, para diseñar modelos de competencias y obtener información más completa del personal, es decir, conocer lo que la gente posee, lo que puede llegar a ser y a hacer dentro de la organización.

En los años 70 se dio el mayor desarrollo de la técnica. En esa década, *Harvard Business Review* le dedicó un artículo importante.

En 1973 se celebró el primer Congreso Internacional de *Assessment Center* y se establecieron las primeras firmas consultoras.

A finales de los 70s, *Assessment Center* se habían aplicado en más de 1000 organizaciones, cuando a finales de los 60s solo se aplicó en 12.

3.4 Los Centros de Evaluación “Assessment Center”, para la medición de competencias

Es una herramienta de evaluación basada en un sistema integrado de **casos** y **simulaciones**, que sirven de estímulo para generar comportamientos en los evaluados, similares a los que se requieren en un puesto de trabajo, para desempeñarlo exitosamente. (Mouret, 2008).

Los centros de evaluación o centro de desarrollo, son una serie de **pruebas** y simulaciones, de ejecución individual o grupal, a la que se somete a un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas (sombras) quienes mediante un acuerdo entre ellos deben validar un proceso de generación de conductas y exposición de habilidades al menos 80% de estas pruebas y ejercicios son situaciones de trabajo, identificando a los candidatos más adecuados para el ámbito laboral; el proceso ejerce una doble función al proporcionar información cuantitativa –

cualitativa acerca de lo que el individuo es capaz de hacer y hasta dónde puede llegar en su crecimiento personal y organizacional (Grados 2004).

El Assessment center o centro de evaluación, es una herramienta de evaluación en donde su principal objetivo es identificar y evaluar los comportamientos de un grupo de personas preseleccionadas para desempeñarse en un determinado puesto.

Principales características:

- La utilización de ejercicios lúdicos de simulación, discusiones de casos, juegos de roles, entre otras actividades, en las que se reproducen las tareas propias del puesto a cubrir.
- El registro minucioso y la ponderación de los comportamientos de los participantes en interacción con otros, mediante la técnica de observación directa.
- Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de registrar las conductas de los evaluados.
- Los resultados y notas obtenidas por los evaluadores son analizados, discutidos, e integrados en un Comité de Evaluación.
- Como resultado obtenemos el potencial del evaluado, con un buen pronóstico para la realización de determinadas funciones.
- La observación y registro de conductas, son el resultado de la actuación del evaluado en diferentes situaciones o condiciones que se realizan mediante ejercicios:
 - Individuales
 - En parejas
 - Grupales

Assessment Center no se basa en información de lo que el evaluado dice sobre sus competencias, sino en la manifestación de las mismas; lo que hace una enorme diferencia contra la mayoría de las técnicas e instrumentos de evaluación existentes

Su objetividad está basada en el registro de datos, conductas y evidencias, que sirven a los evaluadores para llegar a un consenso en sus calificaciones, “validación por jueces”.

Campos de aplicación:

- Selección
- Ubicación / reubicación
- Promociones
- Entrenamiento
- Detección de necesidades (DNC)
- Plan de Vida y Carrera
- Identificación de Ejecutivos / expertos

Roles:

- Administrador
- Evaluador
- Evaluado

Administrador:

- Determina con el cliente las competencias a evaluar
- Define los ejercicios a aplicar
- Entrena y selecciona a los evaluadores
- Dirige la sesión de evaluación
- Logra el consenso
- Integra reportes y guarda las evidencias

Evaluador:

- Observar
- Registrar
- Clasificar
- Calificar

- Interpretar
- Reportar
- Retroalimentar

El evaluador genera los reportes de las personas por él observadas.

Validación del proceso de assement center:

- Deben utilizarse varios ejercicios, (mínimo 5 a 6 ejercicios).
- Al menos un ejercicio deberá ser una simulación de una situación de trabajo.
- Por cada 2 evaluados deberá haber 1 evaluador.
- Ideal si por cada 1 evaluado existe 1 evaluador.
- Los evaluadores deberán estar previamente entrenados.
- Cada evaluador integrará los reportes de los evaluados asignados.
- La calificación final de cada evaluado, estará soportada en el proceso de validación por jueces.
- Las competencias deberán estar vinculadas al perfil del puesto.

Potencial: Lo que una persona puede llegar a ser y a hacer.

Medición del potencial: Enfrentar a la persona a situaciones nuevas.

Definición de competencias:

- Característica base, de una persona que la habilita para ofrecer un desempeño superior en un determinado trabajo o situación.
- Dominio, experiencia, habilidad o conducta para que los resultados se cumplan en su totalidad o inclusive se mejoren.
- Característica individual observable, posible de medir, cuantificar o estimar.

Categorías de competencias:

- Iniciales: Son aquellas características que cualquier persona necesita para desempeñar un trabajo, pero que no la diferencian de quienes presentan un desempeño superior.

- **Diferenciales:** Son aquellas características que posee una persona que se desempeña de manera superior pero que no se presentan en el resto de las personas.

Criterios para la asignación de calificación

La escala de calificaciones va de frecuencia a calidad.

- Cantidad (Frecuencia esporádica)
- Cantidad (Frecuencia constante)
- Calidad (Conductas completas)
- Impacto (Conductas que influyen en los resultados)

Como traducir palabras a números

- **Cantidad:** Son las conductas simples que abarcan máximo un indicador o parte de él.
- **Calidad:** Conductas más completas, que pueden abarcar más de un indicador de forma completa de la competencia.
- **Impacto:** Acciones o comportamientos del evaluado, que afectan positivamente o negativamente el ejercicio.

Discusión de las evaluaciones:

Una vez concluido el proceso grupal y habiéndose desarrollado todas las actividades previstas el grupo de observadores se reunirá en forma inmediata. A fin de orientar la discusión y comparación de evaluaciones se podrá utilizar el formulario de comparación de evaluaciones. En este se vuelcan en las líneas el nombre de las personas evaluadas y en las columnas la opinión de los distintos observadores. Se completa un formulario para cada ejercicio.

Información de resultados a participantes

En todos los casos se deberá dar a los participantes un mínimo de información sobre los resultados del desarrollo de la evaluación grupal.

En el caso particular de una selección externa bastará con utilizar los medios habituales con que la empresa notifica la suspensión del trámite de ingreso de un postulante.

Retroalimentación al evaluado:

En los demás casos (selección interna y evaluación para capacitación) se deberán programar entrevistas con los participantes. Estas estarán a cargo de los observadores y en las mismas el entrevistador compartirá con el interesado las observaciones del grupo, resaltando las fortalezas observadas y planteando medidas de capacitación y desarrollo para las debilidades. En todo momento el observador a cargo de la entrevista deberá encarar la comunicación como vocero del grupo de observadores explicando al interesado que las conclusiones que se le comunican son producto de un proceso de consenso evitando toda personalización de la discusión.

Es necesario brindar al evaluado una retroalimentación sobre su desempeño general en los ejercicios, sus áreas o competencias consideradas como fuertes y también como débiles. Esto tiene por objeto que la información que se le brinde sirva para mejorar su actuación futura.

En esta sesión no se incluirán las conclusiones de a que puestos se le propone o su nivel de potencial, ya que esto puede llegar a generar expectativas.

Las reglas que se consideran para desarrollar la retroalimentación son las siguientes:

- El feedback debe ser cara a cara y debe focalizar en las competencias evaluadas durante el programa requerido de tiempo y recursos.
- El profesional que ofrece feedback debe poseer habilidades interpersonales para ofrecer una retroalimentación constructiva y debe haber observado

3.5 Ejercicios empleados en un Assessment center de acuerdo al modelo

(Mouret, 2008):

Juego de negocios (Grupal):

Descripción:

Los participantes simulan situaciones de planeación, visión de negocio, organización, control administrativo, liderazgo, flexibilidad, toma de decisiones, negociación, comunicación, etc. Administran un negocio y la meta es maximizar utilidades. Puede efectuarse sin ensayo previo, el participante debe ser informado de forma breve acerca del papel que debe representar.

Charola de pendientes (In basket) (e-mail) (individual)

Descripción:

En ésta prueba se presentan una serie de documentos que simulan aspectos de procedimientos administrativos del trabajo en los que se le pregunta al candidato acerca de cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja.

Los participantes manejan un número de pendientes, en los cuales deben tomar decisiones, delegar responsabilidades, redactar cartas o reportes, planear juntas, asignar trabajos, tomar acciones, etc. En un contexto de trabajo de oficina, con problemas típicos. Se busca evaluar su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.

En su forma más clásica simula el tipo de material escrito u oral que una persona debe manejar en su puesto de trabajo.

Discusiones de grupo (Roles no asignados)

Descripción:

Un grupo de participantes debe organizarse para recomendar soluciones a un caso o problema específico, los participantes en una discusión de grupo, no estructurado, sin liderazgo designado deben llegar a recomendaciones finales.

Brinda información sobre trabajo en equipo, liderazgo, negociación, toma de decisiones, análisis, comunicación

Discusiones de grupo (roles asignados)

Descripción:

Cada participante del grupo tiene dos tareas básicas: 1) Vender o convencer a los demás de su punto de vista respecto a la solución del problema dado. 2) Ayudar al grupo a tomar la mejor decisión.

Brinda información igual que el anterior y se añade: asertividad, tenacidad y persuasión.

Análisis y solución de problemas (Individual / grupal)

Descripción:

Un grupo de participantes analiza una cantidad de información y datos para recomendar una solución a un problema complejo. La solución es presentada formalmente al grupo de evaluadores quienes pueden preguntar y cuestionar la información y conclusiones presentadas.

Esta actividad busca observar al grupo de participantes interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores.

Entrevista por competencias (Pareja)

Descripción:

La estructura de esta entrevista debe ser completamente diferente a la forma típica de la entrevista. Deberá seguir los principios de Targeted Selección, es decir la respuesta, que se necesita para en las organizaciones para seleccionar e identificar a la mejor persona, obteniendo evidencia y ejemplos de las competencias a evaluar.

Enfrentamiento ante hechos y toma de decisiones (Pareja)

Descripción:

El participante entrevista a un evaluador para obtener información relevante sobre una situación o problema determinado.

En este ejercicio se evalúa:

- La habilidad para obtener datos relevantes
- La habilidad para alcanzar conclusiones lógicas o decisiones después de la obtención de datos
- La habilidad para presentar conclusiones
- La habilidad para defender una decisión y preparar contra argumentos.

Sesión de Coaching para colaboradores o clientes (Pareja)

Descripción:

Los participantes juegan el rol de jefes y manejan una situación difícil con un subordinado o el rol de quien tiene que resolver una queja de un cliente (también se le llama entrevista con el cliente).

Por lo general involucran una parte significativa del trabajo que se está desarrollando sin requerir de supervisión cercana, pero el evaluador puede facilitar apoyo y asesoría.

Comunicación escrita (Individual)

Descripción:

Los participantes preparan un reporte escrito sobre algún tema que ellos eligen. Se realiza para comprobar habilidades específicas fuera del contexto laboral.

Ejemplos de tópicos:

- Describir y explicar aquellos factores internos que afectan a su organización.
- Escribir memoranda modificando políticas no muy populares.
- Escribir una propuesta para reorganizar su departamento.

Presentación oral (Individual)

Descripción:

Los participantes preparan un tema o desarrollo de un proyecto que presentan oralmente a los evaluadores y otros participantes.

Se pueden evaluar competencias como organización, comprensión, argumentación, conocimiento de la temática, influencia y control emocional, entre otras.

3.6 Estudio de Casos

- “Un estudio de caso es la descripción de una situación real o ficticia (reactivo padre) que el participante debe analizar con base en criterios predeterminados”. Su propósito es evaluar la comprensión de concepciones, enfoques o conceptos; también sirve para identificar el dominio del participante sobre las variantes en el trabajo ante circunstancias diferenciadas o la posible reacción ante contingencias.

- Para aplicar un estudio de caso el instructor debe contar además con un formato de registro, que establezca todos los aspectos que se van a evaluar (reactivos hijos) de la respuesta del participante; este formato puede ser una lista de cotejo (CONOCER, 2000^a).

3.7 Círculos de calidad

Los círculos de calidad nacieron en Japón (ahora líder mundial en calidad y productividad). Según el Dr. Ishikawa (padre fundador de los círculos de calidad), es un grupo pequeño cuatro a diez miembros, de un mismo taller o departamento, que en forma autónoma, animosa, voluntaria, espontánea e independiente llevan a o actividades de control de calidad cuyo objetivo primordial es encontrar las fallas del producto elaborado y su resolución para que este sea más competitivo y cumpla satisfactoriamente los requerimientos de los consumidores. (Ishikawa, 1991).

CAPÍTULO 4

“METODOLOGÍA”

“Somos lo que hacemos, no lo que decimos y menos lo que creemos que somos”

William Shakespeare

Capítulo 4. Metodología

4. Problematización:

El presente trabajo está orientado en reconocer las competencias necesarias que tiene cada gerente para desarrollar de manera adecuada su puesto, si no contara con el nivel mínimo de competencia, se tendrían que desarrollar las competencias que el puesto requiere o proceder a la desvinculación, decisión que debe recaer en la empresa.

4.1 Objetivo General:

Al finalizar la evaluación se detectará el nivel de competencia con el que cuenta cada gerente, para desempeñar de manera efectiva su puesto.

4.2 Objetivos específicos:

Aplicar la técnica de redes semánticas, para identificar las competencias a nivel gerencial más representativas.

Operacionalizar las competencias identificadas.

Realizar una evaluación basada en las competencias definidas, utilizando como técnica de evaluación Assessment Center.

Obtener el perfil de competencia de los evaluados.

4.3 Justificación:

Estimular las conductas consideradas esenciales para desarrollar con éxito el puesto. Los participantes tienen que reflejar la complejidad de los supuestos de trabajo en condiciones parecidas a la realidad.

La información que se obtenga permitirá emparejar el potencial de los sujetos evaluados para la ejecución de determinadas funciones.

4.4 Diseño

El diseño de esta investigación es no experimental, de tipo transaccional y descriptivo: Por que mide la relación de los datos que se hizo en un solo tiempo, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Descriptivo debido a que mide en un grupo de personas una o más variables proporcionando su descripción, (Hernández, 1991).

4.5 Población

Es un estudio de muestra no probabilística o dirigida, ya que selecciona participantes por uno o varios propósitos, no pretende que los casos sean representativos de la población, de acuerdo con (Hernandez R, 2010), dirigido a seis gerentes, que laboran en la empresa de autotransportes fueron 5 hombres y 1 mujer, fueron el Gerente de Región México de 45 años, el Gerente de Región Morelos de 39 años, la Gerente de Turismo de 50 años, el Gerente Legal Morelos de 36 años, el Gerente de Administración y Finanzas de 50 años y el Gerente de Sistemas de 43 años de nacionalidad Mexicana.

4.6 Instrumentos

- Aplicación de redes semánticas
- Assessment Center

4.7 Materiales

- Hojas Blancas
- Hojas con estudio de casos redactados
- Plumas
- Rotafolios
- Hoja con competencias impresas e indicadores
- Hoja de registro de observación de Assessment Center

- Escala de medición
- Cámara de video

4.8 Duración:

La evaluación tuvo una duración de 15 horas para la ejecución de los ejercicios, 5 sesiones de 3 horas por cada gerente evaluado y 3 horas para entrega de resultados y feedback, y 45 horas para análisis y la evaluación de los ejercicios, comprendiendo un periodo de Agosto a Noviembre de 2012.

4.9 Lugar:

Las sesiones se llevaron a cabo en una sala iluminada de veinte metros por diez metros, con cuatro ventanas de tres metros por un metro, contaba con 16 mesas y 60 sillas y seis gabinetes de aluminio.

4.10 Evaluación (Etapas del estudio)

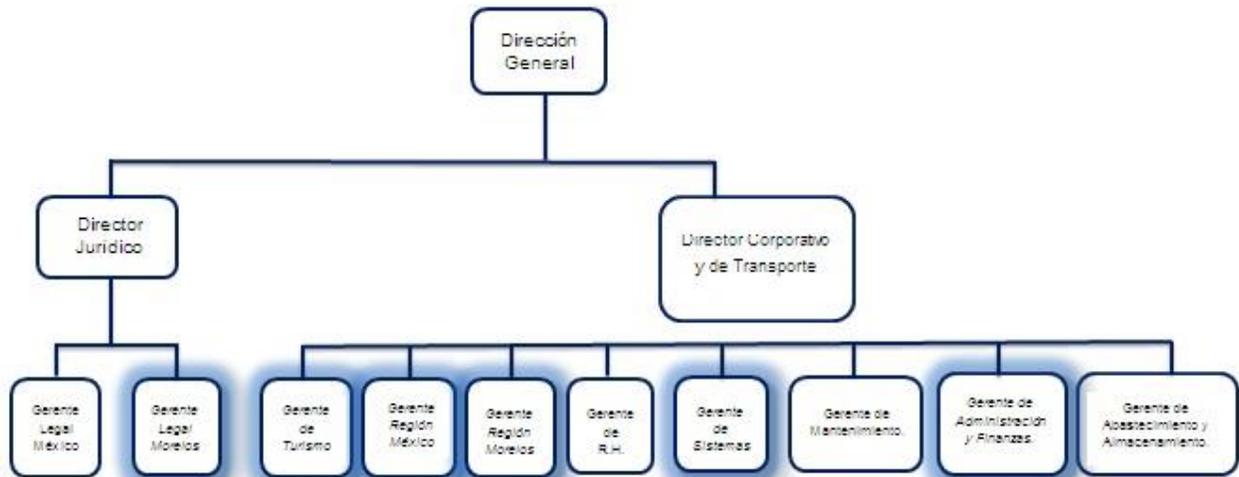
Grupo de Autotransportes

Es una empresa con más de 75 años de experiencia en el auto transporte de pasajeros, ofreciendo enlaces entre México y Morelos.

Transporte de pasajeros, servicios que ofrece:

- **Ejecutivo Dorado:** Servicio ejecutivo sin escalas entre México Taxqueña, Aeropuerto Internacional Cd. De México a Cuernavaca Centro y Cuernavaca Casino de la Selva.
- **De Lujo:** Servicio entre México Taxqueña a Cuernavaca Centro y Cuernavaca Casino de la Selva.
- **Primera Clase:** Servicio a los más importantes poblados de Morelos.
- **Primera Federal:** El servicio económico entre México Taxqueña y Cuernavaca Centro vía Federal.
- **Primera Local:** El servicio económico con origen en Cuernavaca Centro y Cuernavaca Casino de la Selva a los principales poblados de Morelos.

ORGANIGRAMA



- **Figura 8** (Gráfico de una parte de la estructura del Grupo de Autotransportes, esta sombreado los gerentes evaluados).

ETAPA 1: Identificación de las habilidades gerenciales mediante la aplicación de redes semánticas.

En una hoja tamaño carta se dividió en cuatro partes, cada cuarto representa una lámina. En la primera lámina se puso el primer concepto: “el capital humano”, en otra lamina el segundo concepto: “compromiso organizacional”, en la tercer lamina el concepto tercero: “competencias gerenciales” y la última lamina el cuarto concepto: “trabajo en equipo”.

El primer concepto tiene la finalidad de tener el conocimiento del impacto que se tiene del concepto y saber si es adecuado para el tema de tesis, el segundo y cuarto concepto se usaron como encubiertos para que los sujetos no relacionen el primero y tercer concepto, de manera posterior, el tercer concepto se consideró el más importante, pues determinó las competencias gerenciales, que se piensan son las más

representativas y se trabajará con las que resulten más significativas y tienen el mayor número de frecuencia.

Instrucciones para la aplicación de redes semánticas

Se les entregaron unas láminas a los sujetos y se les dejó la siguiente consigna: “Por cada concepto deben poner lo primero que se les venga a la cabeza. Nada de frases solo palabras”, y se les dio un ejemplo, el cual fue Manzana: fruta, jugosa, redonda y nutritiva, contaban con treinta segundos por cada concepto.

- **Figura 9** *Ejemplo de muestra de una aplicación a través de la técnica de redes semánticas (Revisar en anexo 1).*

Aplicación de Redes Semánticas

Se aplicaron ochenta muestras con los cuatro conceptos a cuarenta gerentes de diferentes empresas, a cuarenta personas que no tenían relación con los conceptos y también se consultaron cinco referencias bibliográficas.

Con los resultados obtenidos se realizaron dos sabanas, una con la lista de capital humano, donde se observa que el concepto si lo tienen claro y se dejó para tema de tesis. En cuanto a la otra sabana de competencias gerenciales, se verificaba que palabras eran semejantes en concepto, es decir, eran sinónimos, se dejaba la de concepto más amplio, así mismo la frecuencia para determinar las competencias más representativas para trabajarlas en el presente trabajo.

Se depuraron las dos sabanas y se trabajó con la de competencias gerenciales, las competencias más significativas, es decir de mayor frecuencia, fueron liderazgo, organización, orientación al logro, toma de decisiones, planeación, trabajo en equipo, dirección, comunicación, control, y negociación.

HABILIDADES GERENCIALES	PORCENTAJES
1. LIDERAZGO	47.50%
2. TOMA DE DECISIONES	43.75%
3. ENFOQUE A RESULTADOS	36.25%
4. ORGANIZACIÓN	33.75%
5. PLANEACIÓN	32.50%
6. TRABAJO EN EQUIPO	27.50%
7. DIRECCIÓN	22.50%
8. ORIENTACIÓN AL LOGRO	21.25%
9. COMUNICACIÓN	18.75%
10. NEGOCIACIÓN	16.25%

- **Figura 10** (Tabla del porcentaje, de cada habilidad gerencial, muestra las más representativas, resultado de las redes semánticas.)

ETAPA 2: Evaluación de las habilidades gerenciales a través de la aplicación de la técnica de Assement center.

Con ayuda de la gerente de recursos humanos, del grupo de autotransportes se llevó a cabo la aplicación del assessment center.

La gerente de recursos humanos, pidió autorización a Dirección general, se tuvo la oportunidad de realizar la evaluación a seis gerentes, con la técnica assessment center, en un grupo de Autotransportes en la sala de juntas, con dimensiones de 10m por 8m aprox., con una duración de 1 mes, eran cuatro hombres y dos mujeres, las edades de los participantes oscilan entre los 36 y 50 años de edad, el grado mínimo de estudios es nivel superior.

La finalidad es saber si dominan las competencias requeridas para desempeñar su puesto de trabajo y si no cuentan con el dominio mínimo para trabajar con esas competencias hay que desarrollarlas.

Se comenzó a trabajar en el mes de Agosto y culminó en el mes de Noviembre del 2012.

Para llevar a cabo esta técnica fue necesario contar con un Administrador, el cual determina competencias a evaluar, define los ejercicios a aplicar, dirige la sesión de evaluación, coordina a los evaluadores, logra el consenso, debe contar con alta credibilidad y dominio de la técnica, en este caso era un consultor externo, 6 evaluadores, que tenían que observar, registrar, clasificar, calificar, interpretar, reportar, así mismo daban retroalimentación. Es importante resaltar que esta técnica no tendrá éxito si no se cuenta con personal capacitado.

Se usaron tres herramientas una cámara de video, la observación directa y transcripciones.

Se les informó a los participantes que se colocaría una cámara de video para tener la mayor cantidad de información necesaria y obtener una evaluación objetiva.

Las sesiones de aplicación se realizaron en un periodo de cuatro semanas, dos días a la semana con duración de tres horas aproximadas.

Para la medición del potencial, se evalúa a cada persona, en función del puesto, área o una situación determinada.

A cada uno de los gerentes se les dan unas hojas que contienen un estudio de caso de diferente temática, también juego de roles, charola de entrada (pendientes), entrevista de pareja, riñón artificial, presentaciones individuales ejecutivas, los cuales tienen que dramatizar, se enfrenta a los gerentes a situaciones nuevas, cada gerente tiene una hora con treinta minutos, aproximados para representarlos.

Se les da un formato que permite poner en la columna dinámica, el ejercicio que se observó, al centro las conductas observadas y en las columnas siguientes se califica – con el número de identificación de escalas- cual fue la cantidad mostrada de la dimensión.

Se procede a realizar un llenado en unas hojas de registro de todo lo que dice, observar y escribir sus conductas, y grabarlas con la cámara de video.

- **Figura 11** (Revisar en anexo 2).

Se asignaron a doce personas que realizaron el papel de evaluadores, seis son de personal administrativo del grupo de Autotransportes, y seis son expertos externos, se formaron parejas y se les asignó un gerente. Es importante resaltar que esta técnica no tendría éxito si no se cuenta con personal capacitado previamente.

Se les entregó una hoja que tenía como título registro de Assessment Center, donde se enlista durante la hora y media de cada ejercicio, las conductas que se observaban del evaluado. Se marca debajo de cada una de las competencias a que corresponda la conducta descrita, ya sea con una (+) cuando sea una conducta positiva o de algo que Sí realizó la persona y con un (-) cuando sea una conducta negativa o algo de la persona que no realizó. Para este punto se consulta la definición de cada una de las competencias. Para asignar un puntaje a cada competencia, se consideraron las conductas marcadas con (+) y también las marcadas con (-) y en función de los criterios establecidos, se evaluó de acuerdo a la escala de calificación.

- **Figura 12** (Revisar escala de medición en anexo 3).

Descripción de las competencias

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

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

Enfoque a resultados: capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.

Organización: Es la manera en que se dará el cumplimiento a los planes acordados asignando responsabilidades a cada miembro.

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

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

Dirección: Es la acción que tiene como efecto dirigir o llevar a algo hacia un lugar o termino, guiar y encaminar las operaciones hacia un fin.

Orientación al logro: esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas.

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

Negociación: Capacidad para realizar un intercambio de información y compromisos en el cuál dos o más partes, con intereses comunes y otros divergentes, logra llegar a un acuerdo.

- *Esto fue tomado del libro, “Centros de desarrollo y evaluación” (Grados, 2004)*

Identificación de indicadores:

Se realizó un listado con indicadores y la operacionalización de cada una de las competencias a evaluar

Listado de competencias para grupo de autotransportes

1. LIDERAZGO

- 1.1 Dirige y facilita la participación.
- 1.2 Orienta, guía, influye y asesora en el crecimiento personal del subordinado.
- 1.3 Da lineamientos e instrucciones de acción, facilita la participación y pide opinión del grupo.
- 1.4 Transfiere actividades a otras personas, asignando y clarificando roles.

2. TOMA DE DECISIONES

- 2.1 Determina con claridad el curso de acción a seguir.
- 2.2 Toma riesgos calculados y establece el costo beneficio.
- 2.3 Es flexible y abandona alguna elección para adquirir la mejor.
- 2.4 Conoce las cualidades y defectos de las distintas opciones.

3. ENFOQUE A RESULTADOS

- 3.1 Asume la función de su cargo.
- 3.2 Identifica objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- 3.3 Cumple de manera consistente con metas y objetivos.
- 3.4 Es capaz de enfrentar obstáculos y actuar con sentido de urgencia.

4. ORGANIZACIÓN

- 4.1 Asigna prioridades y jerarquiza los asuntos.
- 4.2 Es efectivo, agrupa, clasifica y lleva un orden de la información.
- 4.3 Distribuye tiempos y entrega los trabajos en el tiempo acordado

5. PLANEACIÓN

- 5.1 Establece los objetivos y presupuesta las acciones necesarias que lo lleven a lograrlo.
- 5.2 Determina como quiere que ocurran las cosas, construyendo los medios para que se den.
- 5.3 Fija el que, el cómo, el cuándo, el quién y el con qué.
- 5.4 Indica fechas, responsables y los recursos.

6 TRABAJO EN EQUIPO

- 6.1 Solicita y propicia la participación con los miembros de su grupo logrando consensos.
- 6.2 Reconoce y refuerza conductas, armoniza las relaciones.
- 6.3 Se integra y coordina con otras personas para el logro de objetivos.
- 6.4 Genera sentido de orgullo, identidad y pertenencia.

7. DIRECCIÓN

- 7.1 Guía y maneja a los subordinados hacia una meta organizacional.
- 7.2 Proyecta el futuro deseado
- 7.3 Reconoce y refuerza conducta

8. ORIENTACIÓN AL LOGRO

8.1 Optimiza los recursos y logra resultados con calidad.

8.2 Precisa acciones para alcanzar metas, cuenta con diversas estrategias y soluciona problemas.

8.3 Realiza razonamientos lógicos con los datos que tiene, lleva a cabo un plan a seguir y cuenta diferentes tácticas.

9. COMUNICACIÓN

9.1 Transmite los mensajes recibidos sin alteración para lograr la correcta comprensión del receptor.

9.2 Involucra a los empleados a los distintos proyectos y hace llegar la información en el momento preciso y a la persona adecuada.

9.3 Comunica mensajes de manera efectiva y pronostica consecuencias.

9.4 Entiende del funcionamiento de los diferentes puestos con los que interactúa.

10. NEGOCIACIÓN

10.1 Analiza, acepta puntos de vista diferentes al suyo, integrando lo mejor de las diferentes propuestas.

10.2 Concilia enfoques diferentes construyendo acuerdos.

10.3 Evita conflictos por diferencias y muestra empatía con las otras partes

Estructuración de los ejercicios

Se definieron los ejercicios que fueron:

- Charola de pendientes
- Entrevistas de parejas
- Presentación ejecutiva
- Riñón artificial
- Prioridades nacionales

HABILIDADES GERENCIALES	EJERCICIOS EMPLEADOS EN LA EVALUACIÓN DE ASSESSMENT CENTER				
	CHAROLA DE PENDIENTES	ENTREVISTA DE PAREJAS	PRESENTACIÓN EJECUTIVA	RIÑÓN ARTIFICIAL	PRIORIDADES NACIONALES
1.LIDERAZGO	X	X	X	X	X
2.TOMA DE DECISIONES	X	X		X	X
3.ENFOQUE A RESULTADOS					X
4.ORGANIZACIÓN	X		X	X	X
5.PLANEACIÓN	X			X	X
6.TRABAJO EN EQUIPO	X	X		X	X
7.DIRECCIÓN					X
8.ORIENTACIÓN AL LOGRO					X
9.COMUNICACIÓN	X	X	X	X	X
10.NEGOCIACIÓN			X	X	X

- **Figura 13** (Tabla comparativa de ejercicios empleados en el assessment center, indica lo que mide cada uno de los ejercicios.)

Ejecución de los ejercicios

A cada uno de los gerentes se les dio unas hojas que contenían un estudio de caso de diferente temática, también juego de roles, charola de entrada (pendientes), entrevista de pareja, riñón artificial, presentaciones individuales ejecutivas, los cuales tienen que dramatizar, se enfrenta a los gerentes a situaciones nuevas, cada gerente tiene hora y treinta minutos aproximados para representarlos.

- **Figura 14** (Redacción de ejercicios, revisar anexo 4)

Observación y evaluación de conductas:

Los gerentes se mostraron relajados, participativos e interesados en cada una de las instrucciones.

A los evaluadores se les entregó una hoja que tenía como título registro de assessment center, donde se enlista durante la hora y media de cada ejercicio, las conductas que se observaban del evaluado.

Se procedió a realizar un llenado en las hojas de registro de todo lo que dice, se observa y se escribieron sus conductas, y se grabaron con la cámara de video.

Se marca debajo de cada una de las competencias a que corresponda la conducta descrita, ya sea con una (+) cuando sea una conducta positiva o de algo que Si realizó la persona y con un (-) cuando sea una conducta negativa o algo de la persona que no realizó. Para este punto consulta la definición de cada una de las competencias.

Para asignar un puntaje a cada competencia, se consideraban las conductas marcadas con (+) y también las marcadas con (-) y en función de los criterios establecidos, se evaluaba de acuerdo a la escala de calificación.

- **Figura 15** (*Revisar hoja de registro de observación de assessment center en anexos.*)

ETAPA 3: Análisis de valores y calificaciones

Recolección de información:

Después se citó tres veces por semana en la sala de juntas para que cada uno de los evaluadores presentara una sábana con todo lo que había transcrito del gerente que se le había asignado, las calificaciones resultantes deben estar basadas en la información de consenso de los evaluadores en los diferentes ejercicios - acuerdo interjueces – formados por el personal administrativo de la empresa y externo, esto se complementaría con el video que se realizó y con la observación directa por parte de los observadores.

Cada evaluador tenía que sustentar el porqué de sus resultados con una escala de medición que iba desde 1, 2, 3-, 3, 3+, 4 y 5 y con los indicadores de cada competencia, se preguntaba si alguien que fungía como juez tenía una aportación así como los observadores, o así mismo estaban o no de acuerdo, ya que para determinar el grado de dominio más de la mitad tenía que estar de acuerdo.

- **Figura 16** (*Revisar la escala de medición en anexos*)

Se realizó una evaluación global de cada competencia al final del ejercicio.

ETAPA 4: Información de resultados a los participantes

Se realizó un perfil ideal que debe contar cada gerente dependiendo del puesto en la empresa, y a su vez se pudo hacer el comparativo con el perfil que contaba cada gerente y el grado de dominio que tenían de cada competencia.

Se entregó a los directores los resultados y se sugirió dar una capacitación posterior para desarrollar las competencias, donde presentaron un grado de dominio menor a tres.

CAPÍTULO 5

“ANÁLISIS DE RESULTADOS”

*“Conviértete en la persona,
que atraiga los resultados que
buscas”*

Jim Cathcart

Capítulo 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Resultados comparativos de las competencias identificadas por cada gerente de un grupo de Autotransporte a través de la técnica de assessment center

➤ Resultados que muestran el grado de dominio de cada gerente evaluado, permitiendo ver el comparativo por cada competencia.

- Los gráficos contienen dos líneas horizontales una en color verde que indica el grado de dominio que deberían contar en general todos los gerentes, de acuerdo a la empresa.

- Y en color amarillo el grado de dominio tres, el cual indica que la competencia tiene que ser desarrollada.

- En color azul claro se observa el grado de dominio por Gerente evaluado.

- Así mismo se muestra, al final una columna en color azul más fuerte, el grado de dominio ideal por competencia de acuerdo al puesto.

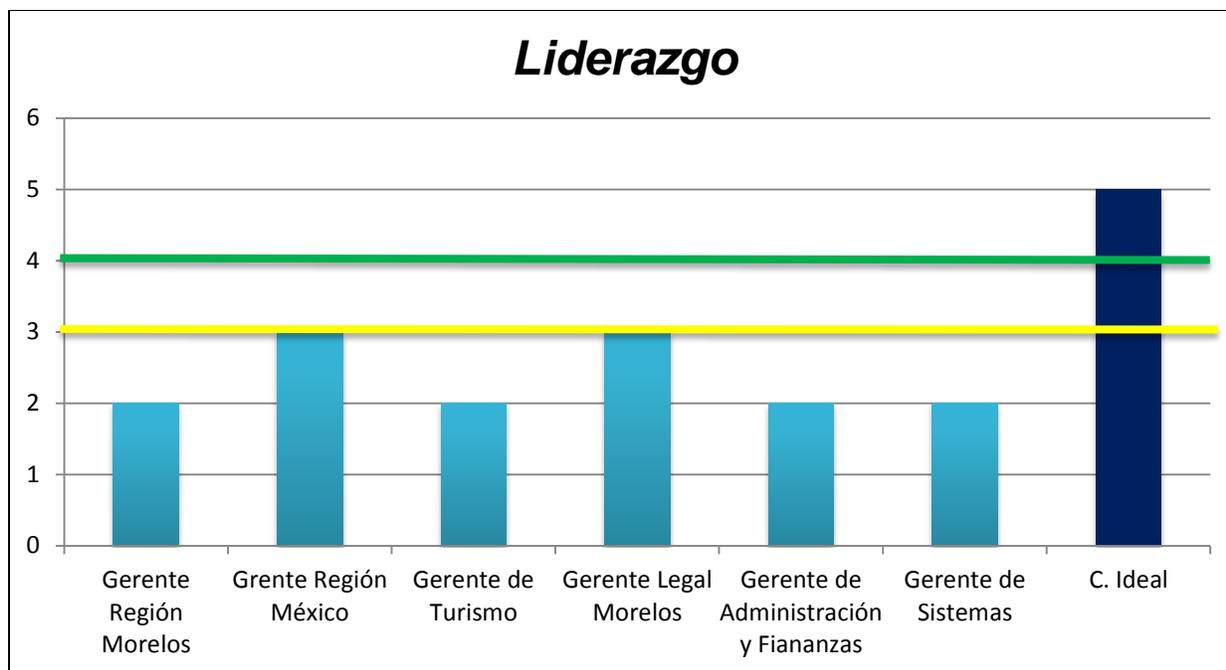


Gráfico1. *Contiene el grado de dominio de la competencia de Liderazgo*

- El gerente Región México y el Gerente Legal de Morelos están presentando un grado de dominio tres, lo cual nos muestra que no dominan la competencia, pero pueden ejecutar tareas como dirigir y facilitar la participación.
- En este gráfico se puede observar que el gerente de Región Morelos, la gerente de Turismo, la gerente de administración de finanzas y el gerente de sistemas, cuentan con un grado de dominio dos, lo que nos indica que no están manifestando la habilidad para dominar la competencia, tendrán dificultad para realizar tareas como dirigir y facilitar la participación, así como la transferencia de actividades a otras personas y es necesario capacitar a la brevedad, para que operen mejor esta competencia.

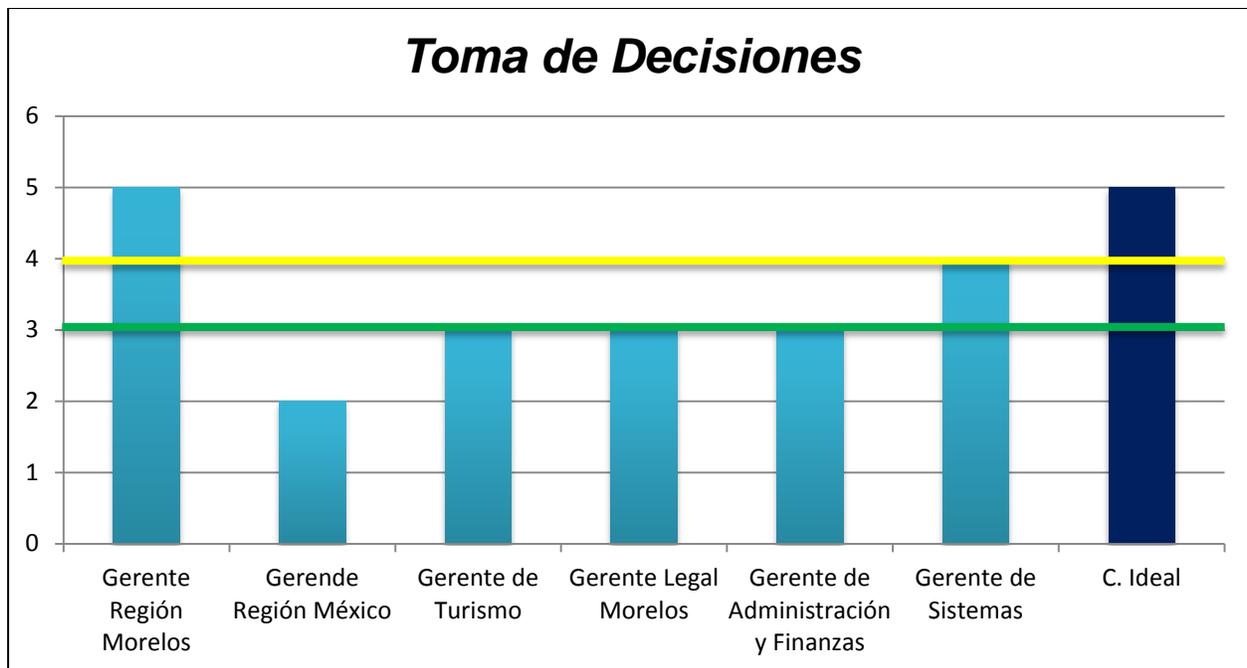


Gráfico 2. Indica el grado de dominio de la competencia *Toma de Decisiones*

- El gerente de región Morelos es capaz de manejar un grado de dominio cinco, lo cual demuestra, que cuenta con las evidencias suficientes para realizar de manera adecuada la competencia y alcanzar el mejor resultado determinará con claridad el plan a seguir.
- Podemos observar que el gerente de sistemas alcanza un grado de dominio cuatro lo cual indica que ejecutará la tarea sin tropiezos y será capaz de tomar riesgos calculados, llegará a los objetivos esperados.
- La gerente de turismo, el gerente legal Morelos y la gerente de administración de finanzas, demuestran un grado de dominio tres, por lo cual es necesario capacitarlos para que sean capaces de elegir entre las distintas opciones y puedan ejecutar con mayor eficiencia la calidad de sus resultados finales.
- El gerente de región México, opera con un grado de dominio dos, quiere decir que tiene dificultad para tomar riesgos calculados, y no determinará con claridad el curso a seguir, será necesario capacitar a la brevedad para desarrollar la competencia.

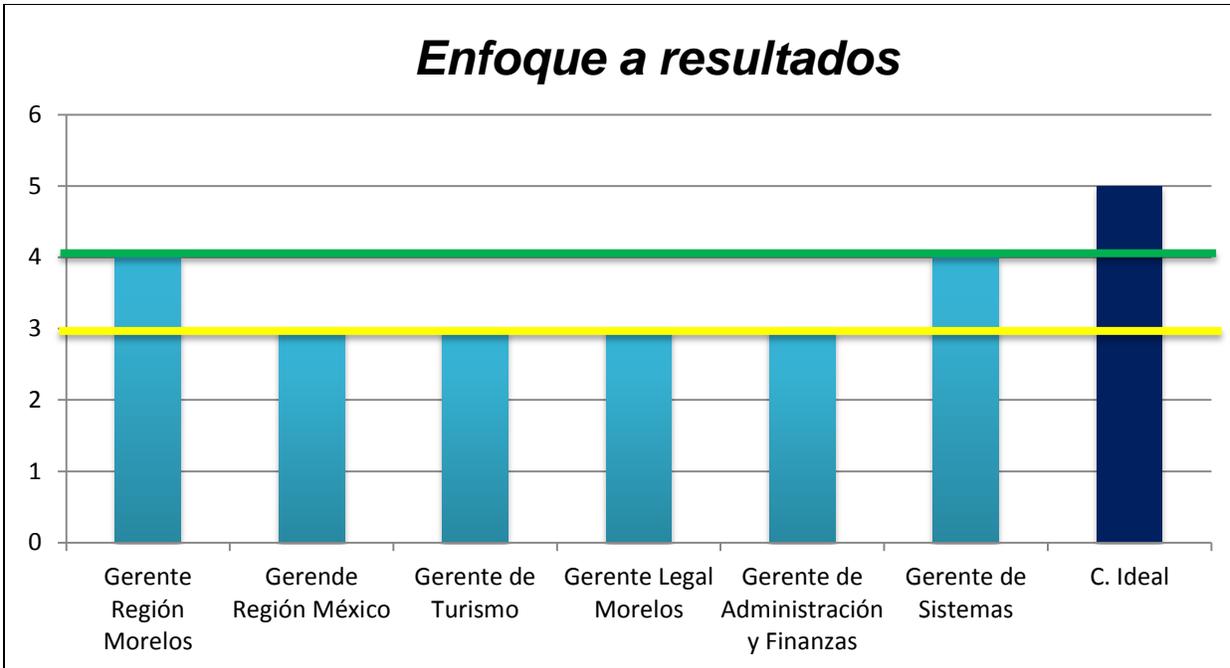


Gráfico 3. Muestra el grado de dominio de la competencia *Enfoque a Resultados*

- En este grafico el gerente de región Morelos y el gerente de sistemas, manejan un grado de dominio cuatro lo cual nos dice que cuentan con la evidencia de la competencia, para lograr efectuar las actividades con eficacia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
- En cuanto al gerente de región México, la gerente de turismo, el gerente legal Morelos y la gerente de administración y finanzas, tienen un grado de dominio tres, presentan la competencia, pero pueden mejorar su habilidad para alcanzar metas o retos que se les fije.

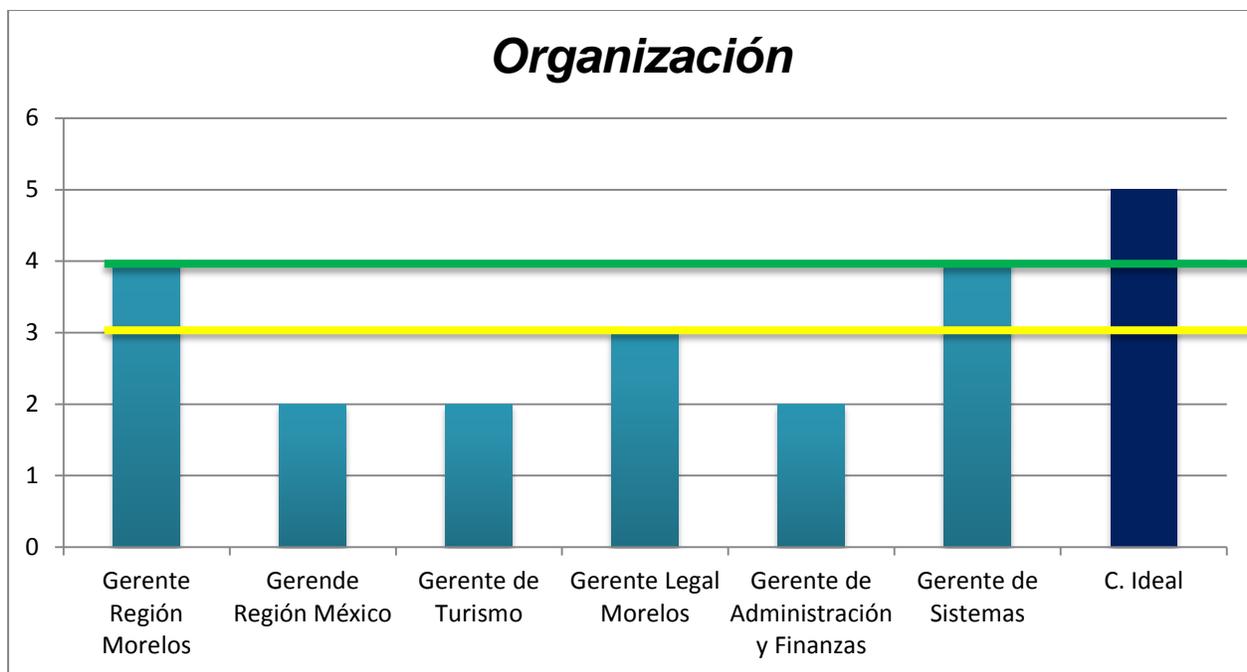


Gráfico 4. Se observa el grado de dominio de la competencia Organización

- El gráfico de la competencia organización, indica que el gerente Región Morelos y Gerente de Sistemas, obtuvieron un nivel de dominio cuatro, permite ver que llevarán a cabo tareas relacionadas como ser efectivo, clasificar y llevar un orden en la información.
- El gerente legal de Morelos maneja un grado de dominio tres lo cual es la presencia mínima en la que opera la competencia, lo cual requerirá supervisión esporádica para realizar labores de distribuir tiempos y entrega de trabajos en el tiempo acordado.
- El gerente de Región México, la Gerente de Turismo y la Gerente de administración y finanzas, muestran un grado de dominio dos lo cual requiere una capacitación a la brevedad para que puedan ejecutar la asignación de prioridades y jerarquizar los asuntos, así como agrupar y clasificar información.

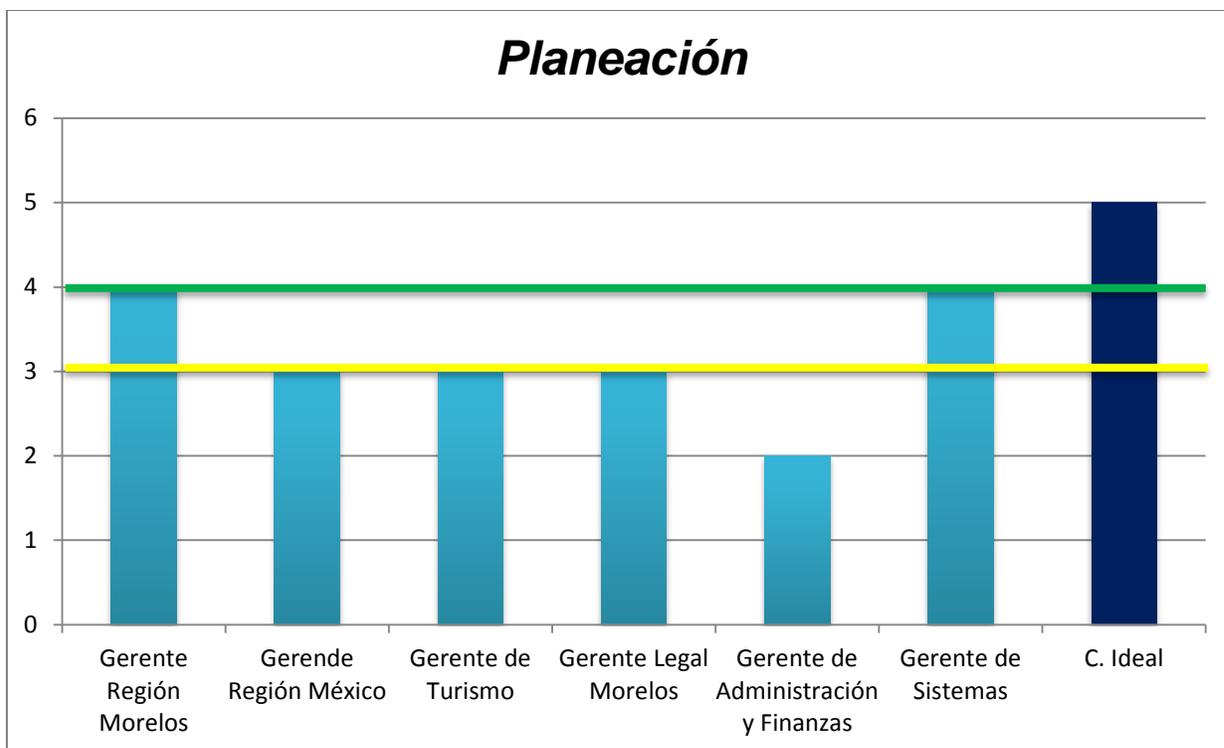


Gráfico 5. Revela el grado de dominio de la competencia *Planeación*

- El gerente de región Morelos y el gerente de sistemas alcanzan un grado de dominio cuatro, lo cual les permitirá administrar los recursos con los que cuentan y se fijarán ideas concretas de acción, las realizarán en tiempo y momento adecuado.
- De acuerdo al gráfico también muestra que el gerente de región México, la gerente de turismo y el gerente legal de Morelos, manejan un grado de dominio tres, presentan la competencia pero requerirán apoyo para realizar de manera ordenada la ejecución de establecer objetivos y proponer acciones, para poder aligerar la carga de trabajo.
- Se puede ver que la gerente de administración y finanzas, manifiesta un grado de dominio dos, es muy importante que ejecute mejor la habilidad, por el cargo que tiene, pues no está manifestando la competencia y no determinará como quiere que ocurran las cosas, su trabajo será más cargado pues no contara con las acciones para lograr objetivos.

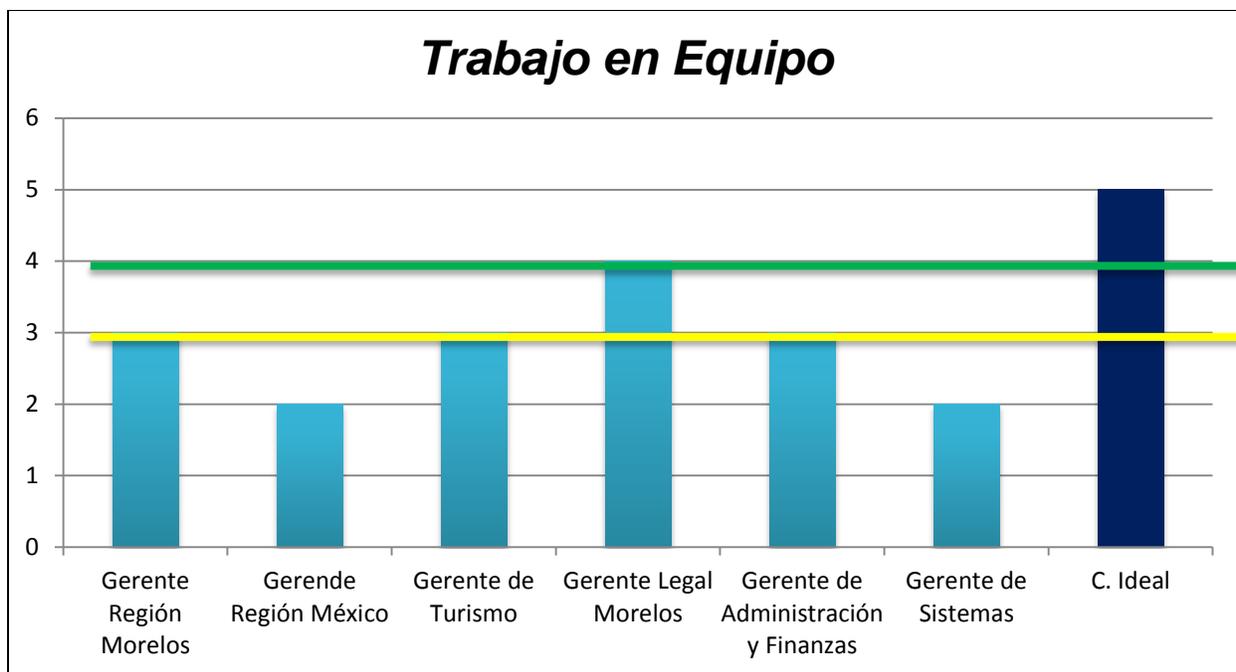


Gráfico 6. Permite ver el grado de dominio de la competencia Trabajo en Equipo

- El gerente legal de Morelos, cuenta con un grado de dominio cuatro lo cual permite ver que involucrará a todos los miembros de su equipo y logrará consensos, con facilidad solicitará y propiciará la participación de los miembros del grupo, coordinará su trabajo con los otros miembros del grupo y no tendrá dificultad para llegar a los objetivos establecidos.
- El gerente región Morelos, la gerente de Turismo y la gerente de Administración y Finanzas, están presentando un grado de dominio tres, lo cual muestra que cuentan con la competencia pero les falta desarrollarla más para que armonicen sus relaciones laborales con su equipo y logren obtener los resultados que se establecen con mayor rapidez.
- El gerente de Región México y el gerente de Sistemas, manejan un grado de dominio dos, lo cual indica que pedirán información de manera frecuente, pues les costará involucrar a todos los miembros de su grupo, y tal vez no logren concesos de manera efectiva.

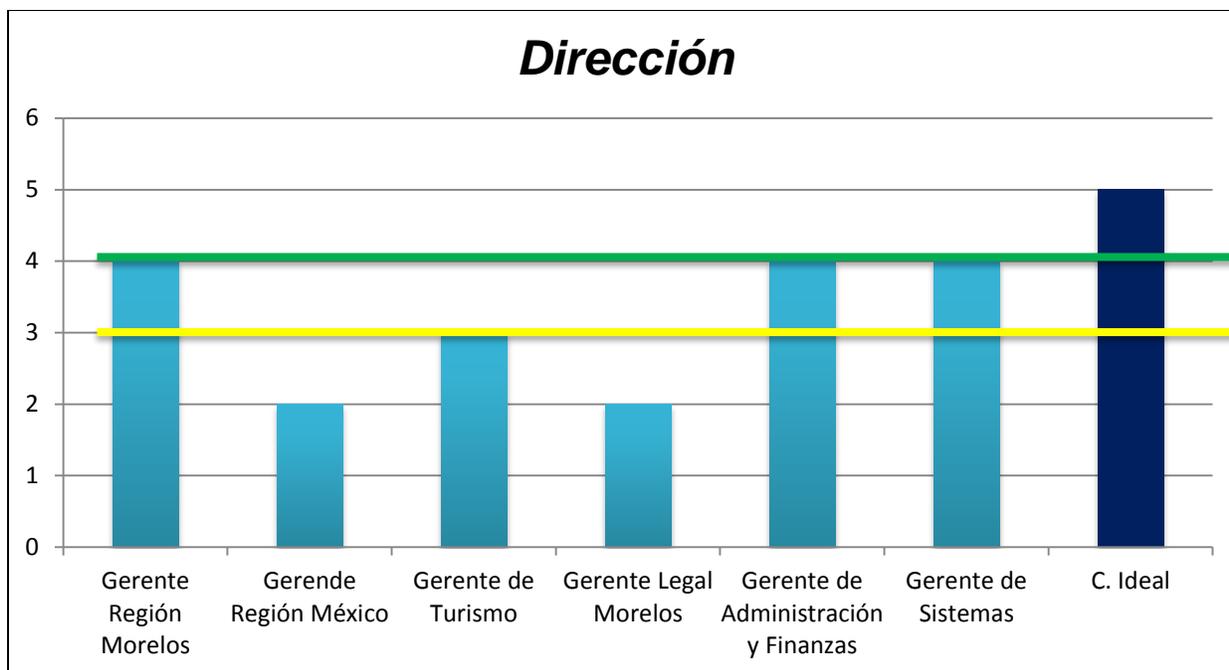


Gráfico 7. Demuestra el grado de dominio de la competencia Dirección.

- Conforme al gráfico podemos ver que el gerente de región Morelos, la gerente de administración y finanzas y el gerente de sistemas, presentan un grado de dominio cuatro, guiarán de manera rápida a su personal para lograr la meta organizacional.
- La gerente de turismo maneja un grado de dominio tres, es decir presenta la competencia, pero es necesario que aumente la ejecución de la competencia de dirección por el cargo que tiene.
- El gerente de región México y el gerente legal de Morelos están mostrando un grado de dominio dos, cuentan con conocimientos muy básicos, y tendrán dificultades para realizar la proyección del futuro deseado.

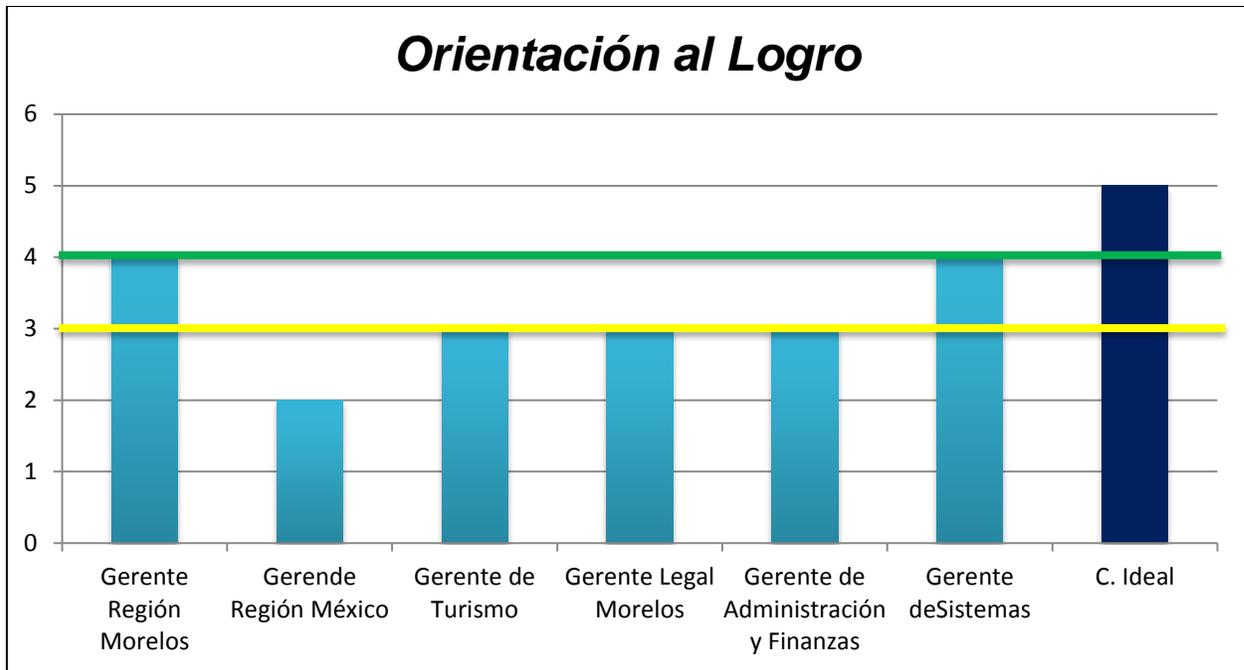


Gráfico 8. Deja ver el grado de dominio de la competencia Orientación al Logro

- Este gráfico muestra que el gerente de región Morelos y el gerente de sistemas tienen un grado de dominio cuatro, lo cual quiere decir que no tendrán dificultad para lograr sus objetivos y metas, contarán con diversas estrategias y solucionarán problemas sin contratiempos.
- La gerente de turismo, el gerente legal de Morelos y la gerente de administración y finanzas cuentan con un grado de dominio tres, si bien demuestran que emplean la competencia es necesario desarrollarla, pues van a requerir la mejora tal vez de estrategias y la solución de problemas llevara más tiempo, necesitarán mejorar sus tácticas.
- El gerente de región México está mostrando un grado de dominio dos, su ejecución es muy básica y tendrá dificultad para precisar acciones y alcanzar metas, será necesario capacitar para que cuente con estrategias y la solución de problemas sea en el tiempo concertado.

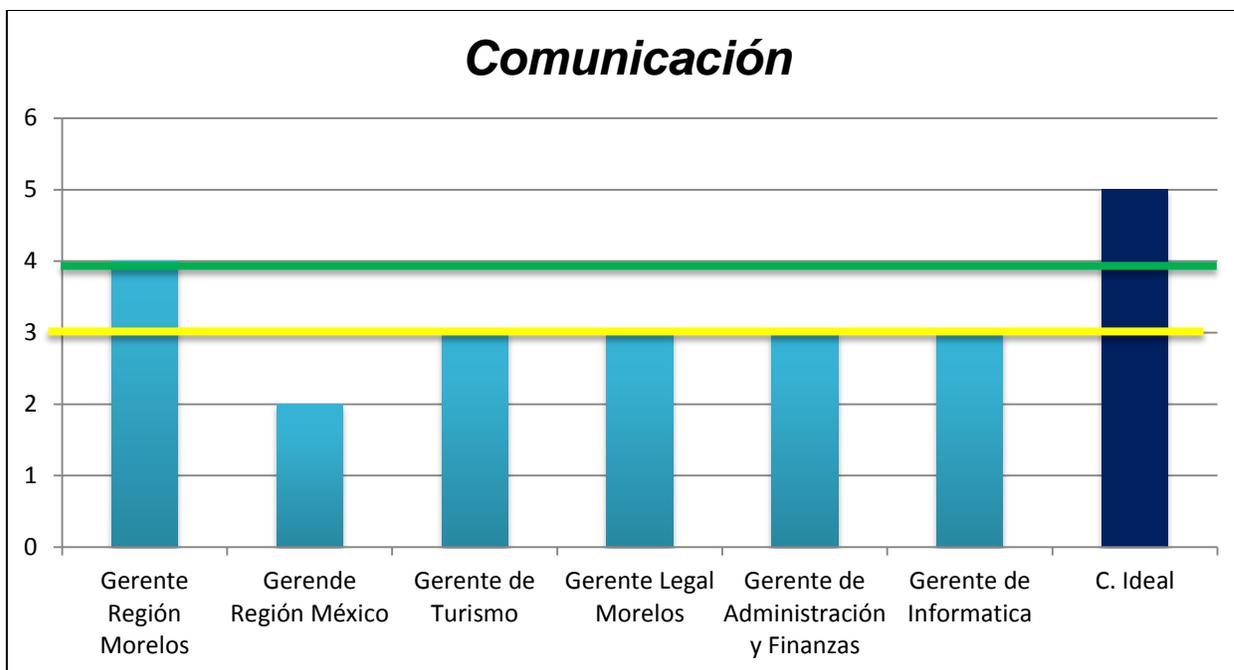


Gráfico 9. Revela el grado de dominio de la competencia *Comunicación*

- El gerente de región Morelos maneja un grado de dominio cuatro, va a transmitir los mensajes sin alteración se expresará de forma clara y logrará la correcta comprensión del receptor.
- La gerente de turismo, el gerente legal de Morelos la gerente de administración y finanzas y el gerente de sistemas obtuvieron un grado de dominio tres, presenta la competencia y es necesario que ejecuten mejora las labores como comunicar mensajes de manera efectiva y logre que la información llegue en el momento preciso.
- El gerente de Región México opera un grado de dominio dos, presenta dificultades para mandar mensajes y no hace llegar la información en el momento preciso y a la persona adecuada, por lo cual es conveniente que se capacite para que tenga una mejor ejecución de estas tareas.

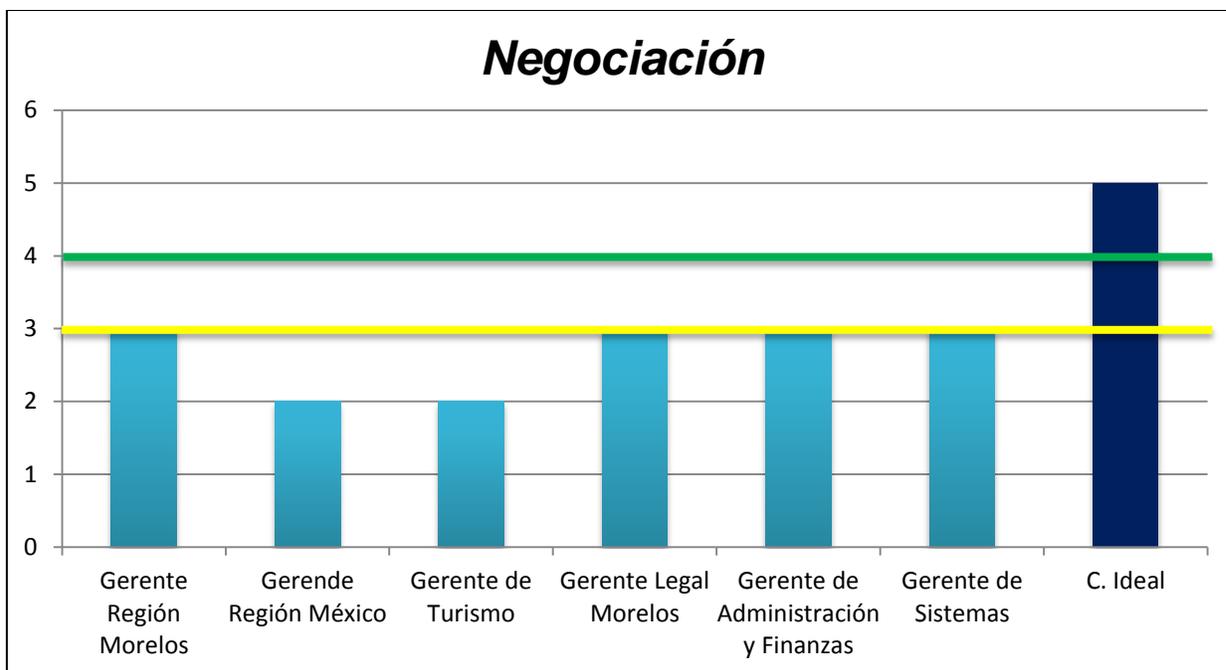


Gráfico 10. Enseña el grado de dominio de la competencia Negociación.

- El gerente de región Morelos, el gerente legal de Morelos, la gerente de administración y finanzas y el gerente de sistemas operan un grado de dominio tres lo cual indica que el dominio con el que operan la competencia es básica, tal vez concilien diferentes enfoques y logren integrarlas, pero les falta desarrollar la competencia, para integrar diferentes puntos de vista, evitar conflictos y llegar a acuerdos en menor tiempo.
- El gerente de región México y la gerente de turismo, demostraron un grado de dominio dos lo cual muestra que tendrán dificultad para realizar tareas relacionadas con el análisis y puntos de vista diferentes al suyo, les costará trabajo integrar propuestas y se necesita de una capacitación para desarrollar la habilidad pues están interactuando de forma constante con el personal y así podrán evitar desacuerdos.

5.2 Resultados individuales evaluación de Gerentes de un Grupo de Autotransportes a través de la técnica Assessment Center

Competencias requeridas: son las que exige el puesto de trabajo, y dependerán de cada empresa u organización, estas se pueden desarrollar para mantener un rendimiento elevado o superior a la media.

Competencias identificadas: Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permiten al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

➤ A continuación, se observan, unos gráficos que contienen columnas en color verde y muestra cada competencia con el grado que debe contar cada gerente, para desempeñar de manera adecuada su puesto y otras columnas en color azul, mostrando el grado que maneja en la actualidad.

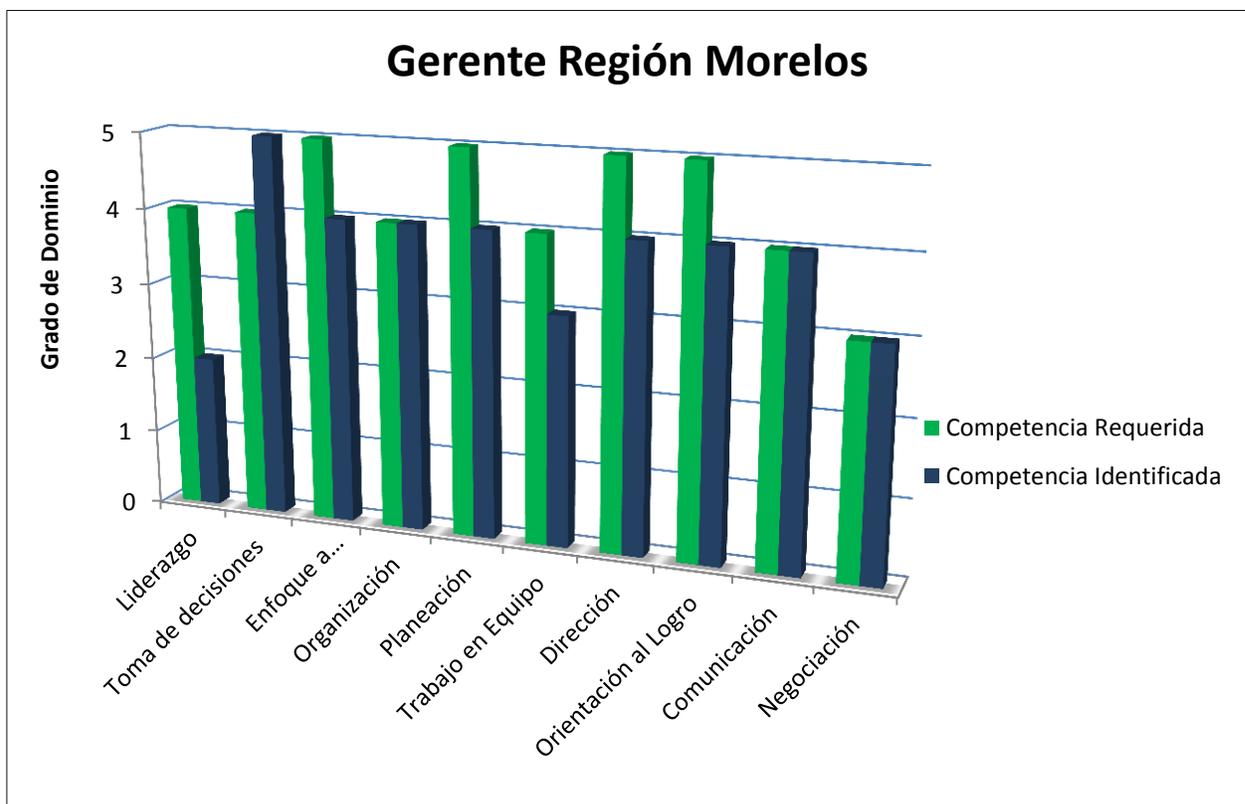


Gráfico 11. Muestra los resultados del Gerente de Región Morelos.

- En la competencia de liderazgo el grado de dominio debe de ser de cuatro y el maneja un grado dos lo que nos indica que el sujeto debe desarrollar a la brevedad la competencia, de acuerdo al puesto que tiene, pues necesita supervisión al realizar tareas con dar lineamientos e instrucciones de acción.

- Las competencias de organización y comunicación, el grado de dominio tiene que ser de un grado cuatro y el maneja un grado cuatro así que está dentro de la normalidad.

- Las competencias de enfoque a resultados, planeación, dirección y orientación al logro, el grado de dominio corresponde a un grado cinco y el opera un grado cuatro no es un grado bajo solo falta desarrollar un poco más la competencia.

- La competencia de toma de decisiones el grado de dominio con el que debería contar es un grado cuatro y el maneja un grado cinco lo que muestra que está por arriba de lo requerido y es capaz de realizar tareas conocer la cualidades y defectos de las distintas opciones y el empleo será óptimo.

- La competencia de trabajo en equipo el grado de dominio debe de ser de cuatro y el maneja un grado tres lo que nos indica que el sujeto debe desarrollar a la brevedad la competencia pues necesita supervisión.

- La competencia de negociación el grado de dominio requerido es de tres y el grado que domina es el mismo así que no hay necesidad de capacitar, pero se puede mejorar la habilidad.

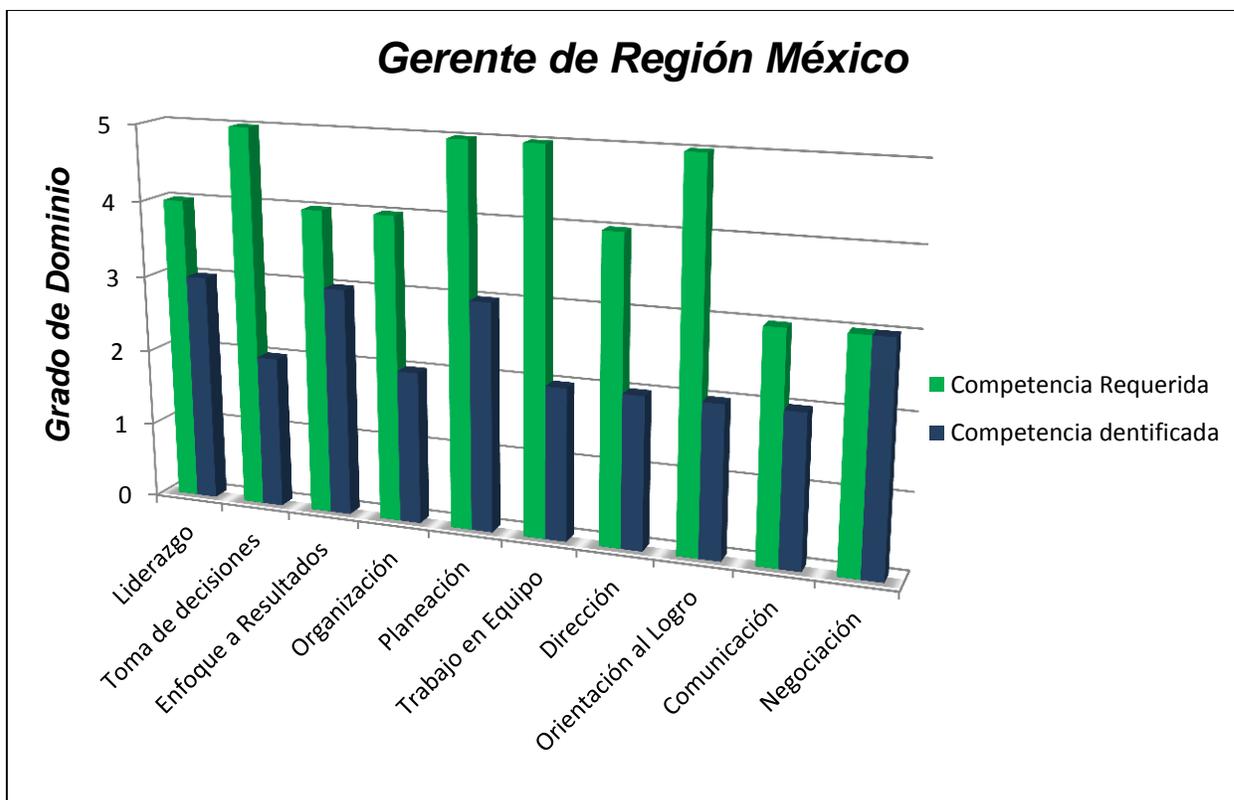


Grafico 12. Se pueden observar los Resultados del Gerente de Región México.

- En las competencias planeación, organización, control y orientación al logro, el grado de dominio requerido es cinco y el maneja un grado identificado de cuatro por lo cual hay que capacitar muy poco.
- En las competencias toma de decisiones y enfoque a resultados el grado de dominio requerido para desempeñar de manera adecuada su puesto es de cuatro igual al grado de dominio identificado por lo cual no es necesario capacitar.
- En las competencias de liderazgo, trabajo en equipo y negociación el grado de dominio requerido con el que tiene que contar es de cuatro pero él está indicando operar un grado de dominio de dos nos muestra que es necesario capacitar con sentido de prioridad.
- La competencia de comunicación el grado de dominio requerido para desempeñar de manera adecuada es de tres y se observa que cuenta con el mismo grado de dominio identificado por lo que no es necesario capacitar.

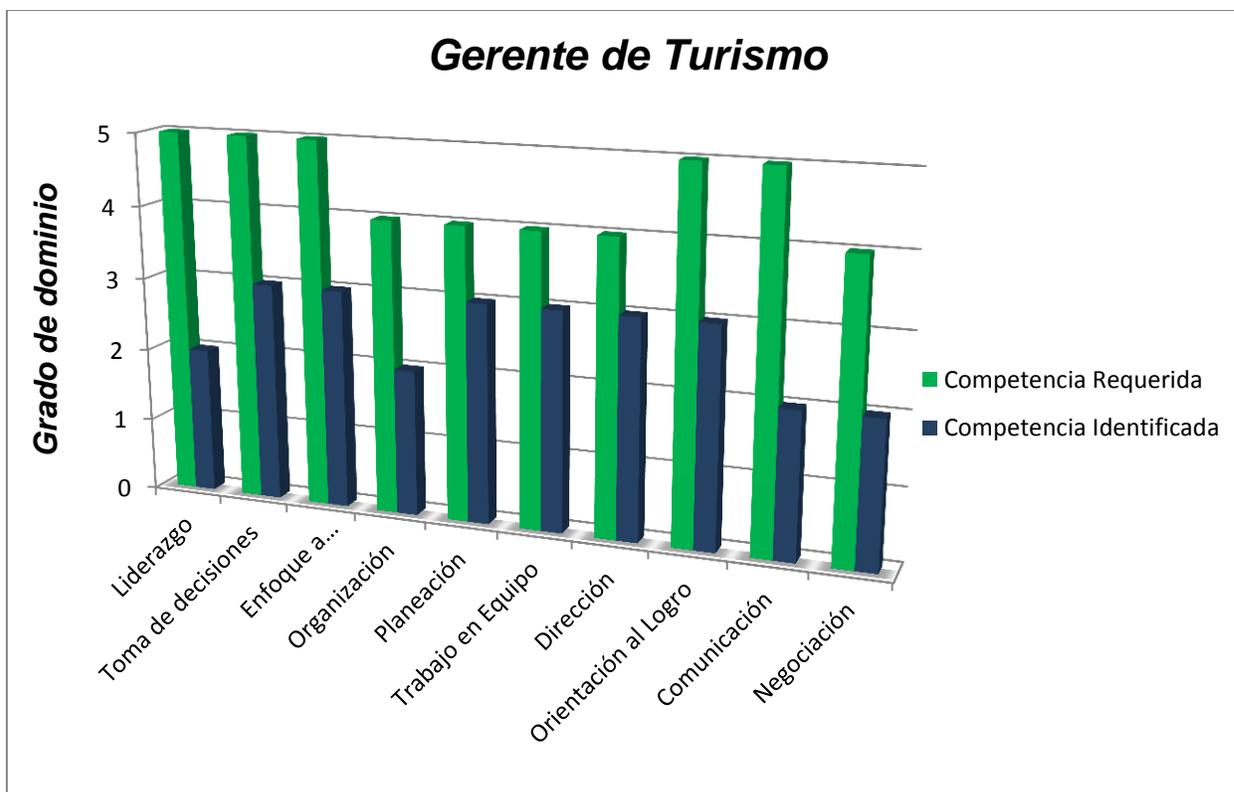


Gráfico 13. Indica lo resultados de la Gerente de Turismo

- En la competencia de liderazgo podemos observar que el grado requerido de dominio es de cinco y ella maneja un grado de dominio identificado con tres lo cual nos está indicando que es necesario capacitar esta competencia ya que cuenta con ella pero se debe desarrollar aún más.
- Las competencias de toma de decisiones y enfoque a resultados, el grado que se requiere es de cinco y ella presenta un grado identificado de tres más aunque este es un equivalente de que es propenso a subir a un cuatro por el puesto que tiene es necesario capacitar para el mejoramiento de estas competencias.
- En la competencia de organización el grado de dominio requerido con el que se debe contar es de cuatro y se observa que solo cuenta con un grado identificado con dos por lo cual también es necesario capacitar a la brevedad.
- Las competencias de planeación, trabajo en equipo y dirección, el grado de dominio requerido para el puesto es de cuatro y ella maneja un grado identificado de tres es poca la diferencia pero hay que reforzar esta competencia.
- Las competencias de orientación al logro y comunicación es necesario que se cuente con un grado de dominio de cinco pero ella presenta un grado identificado de

dos por lo cual es de suma importancia capacitar para perfeccionar estas competencias.

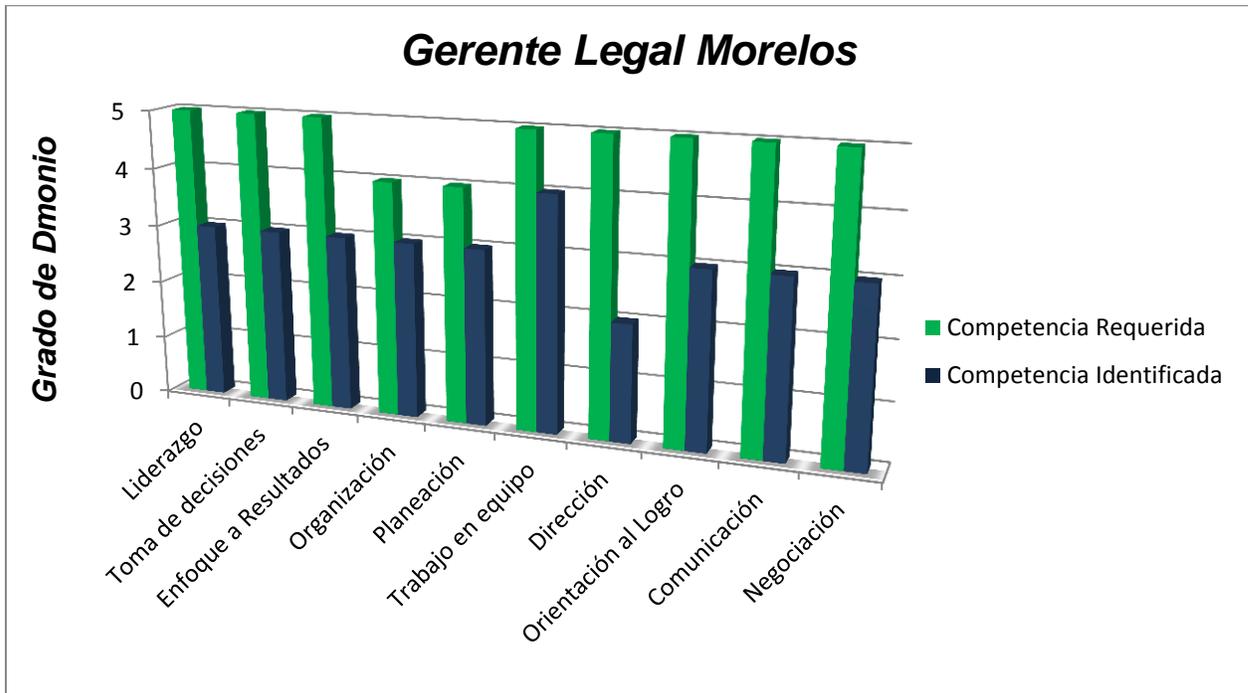


Gráfico 14. Demuestra los resultados del Gerente Legal Morelos

- Las competencias de liderazgo, enfoque a resultados, toma de decisiones, orientación al logro y comunicación, negociación el grado de dominio requerido es de cinco y el maneja un grado identificado de tres por lo que es de mayor importancia capacitar para desarrollar estas competencias.

- Las competencias de organización y planeación para estas se requiere un grado de dominio cuatro y él cuenta con un grado de dominio identificado con tres así que se puede capacitar muy poco ya que la diferencia no es tan significativa.

- La competencia de dirección el grado de dominio requerido que se necesita para este puesto es de cinco y el sujeto indica que solo cuenta con un grado identificado con dos es de suma importancia capacitar a la brevedad para el desarrollo de la competencia.

- La competencia de trabajo en equipo el grado de dominio requerido y el identificado es de cuatro por lo que no es llevar a cabo una capacitación solo fortalecer la competencia.

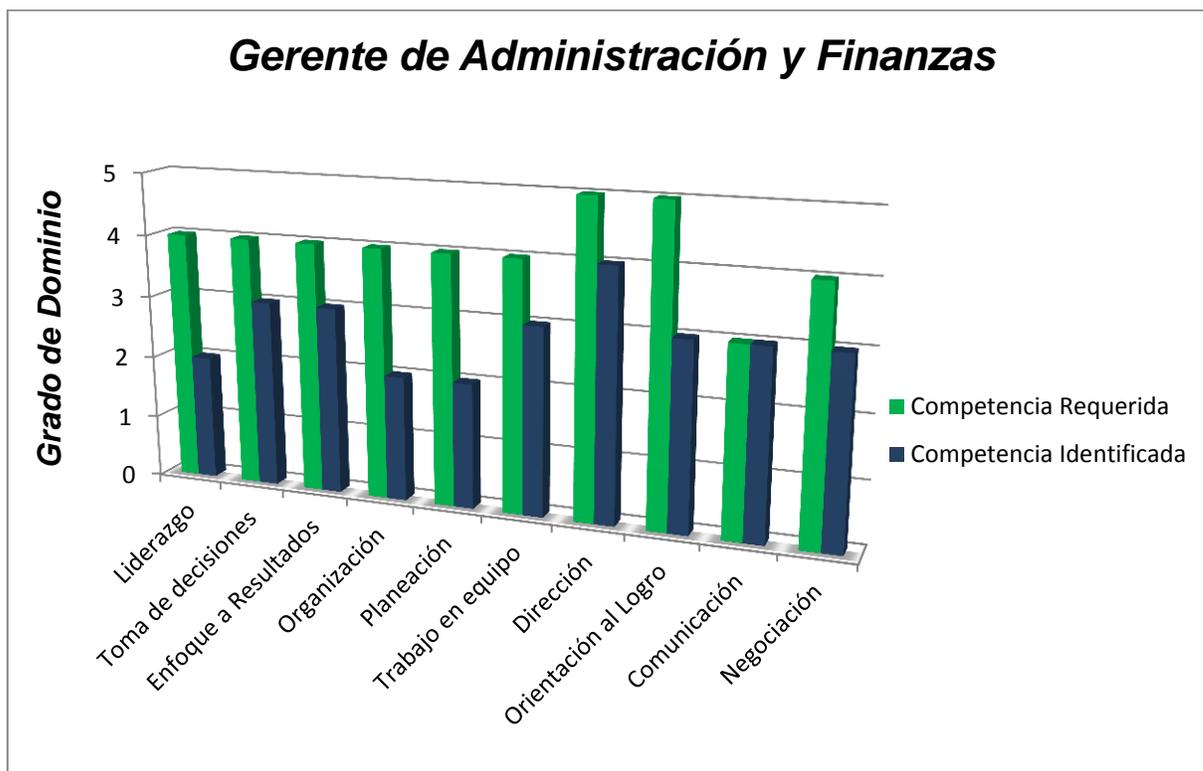


Gráfico 15. Enseña los resultados de la Gerente de Administración y Finanzas

- Las competencias de liderazgo, organización y planeación el grado de dominio requerido es de cuatro y ella cuenta con un grado identificado de dos lo cual indica que hay que capacitar estas competencias con una prioridad mayor.
- Las competencias de enfoque a resultados, toma de decisiones y trabajo en equipo, el grado de dominio requerido es de cuatro y el maneja un grado de dominio tres la diferencia es muy poca pero hay que capacitar para la mejora de estas competencias.

- Control el grado de dominio requerido que debe manejar es de cinco y ella muestra un grado de dominio identificado con cuatro lo cual dice que hay que capacitar un poco para perfeccionar estas competencias.

- La competencia de Orientación al logro el grado dominio requerido con el que desempeñar de manera adecuada es de cinco y ella indica que tiene un grado de dominio tres lo cual es necesario capacitar para mejorar esta competencia.

- La competencia de Comunicación requiere un grado de dominio de tres más y ella presenta un grado identificado de tres así que es muy mínimo la capacitación que se tiene que realizar.

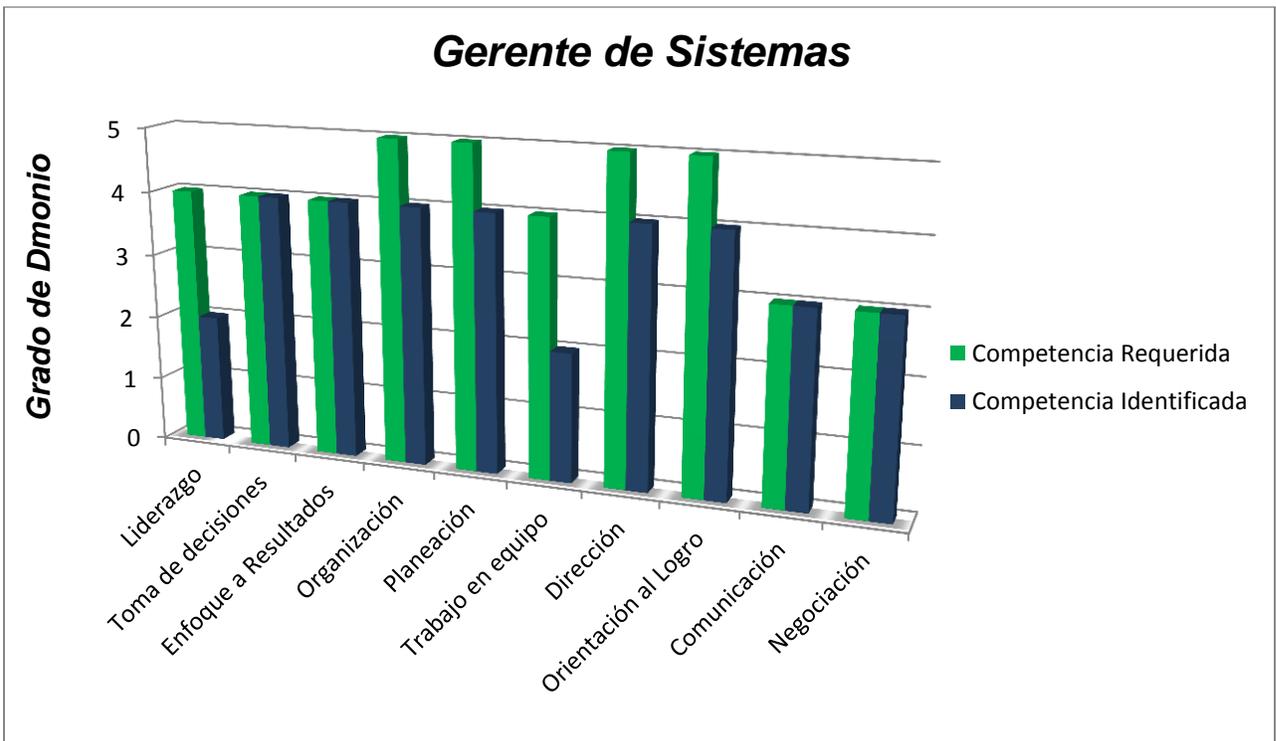


Gráfico 16. Permite ver los resultados del Gerente de Sistemas

- Las competencias de liderazgo y trabajo en equipo el grado adecuado de dominio debe de ser de cuatro y el maneja un grado de dominio dos lo cual indica que debe tomar capacitación a la brevedad para el desarrollo de dichas competencias.
- Las competencias organización, toma de decisiones, planeación, control y orientación al logro el grado de dominio requerido es de cinco y el maneja un grado de dominio identificado de cuatro lo cual nos permite ver que es muy poco lo que se tiene que desarrollar.
- Las competencias de enfoque a resultados el grado de dominio requerido que debe tener es de cuatro y maneja un grado de dominio de cuatro siendo el mismo no hay que desarrollar si no mantener la competencia.
- Las competencias de comunicación y negociación el grado requerido con el que tiene que contar es de tres y el identificado es el mismo, es opcional si se quiere capacitar.

“CONCLUSIONES”

“Ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran.”

Kaoru Ishikawa

CONCLUSIONES:

De acuerdo con el presente trabajo es importante destacar que se realizó un proceso de evaluación con la finalidad de presentar evidencia para que las empresas inviertan en su capital humano a nivel gerencial, capacitando y desarrollando las competencias de acuerdo al puesto, lo cual permitirá contar con personal competente, ahorrarse contrataciones de personal y evitar rotación de personal.

Con la aplicación de la técnica de redes semánticas a 30 gerentes y a 30 personas en diferentes empresas, fue posible identificar las competencias más significativas a nivel gerencial.

Lo anterior, fue el resultado de codificar todas las palabras y hacer una búsqueda en libros de las palabras que eran semejantes, para construir las sabanas de las redes semánticas en cuanto a concepto.

Durante el proceso me encontré con algunas limitaciones de tiempo, como el acceder a las empresas para explicarles el porqué de mi visita a algunos gerentes y poder agendar una cita, el que pudieran contestar los cuatro conceptos, que fueron “capital humano”, “trabajo en equipo”, “competencias gerenciales” y “comunicación organizacional” y les quedará clara la instrucción.

Tanto en el grupo de redes semánticas como en el Grupo de Autotransportes se puede observar que las características en cuanto a las habilidades de las competencias que debería tener un Gerente son similares de acuerdo al perfil.

La gerente de recursos humanos estaba en ese tiempo cursando la maestría de capacitación y desarrollo, cuando se le imparte el tema de assessment center, el cual tenía que aplicar y es ahí cuando este trabajo surge con la necesidad de tener un caso práctico y poder aplicarlo dentro de la empresa

Este trabajo se consideró como estudio piloto para continuar y observar las necesidades y si se veía que estas fortalecían a la empresa se hacía extensivo, ya no

solo a nivel gerencial sino a nivel administrativo y hasta operativo, ya que la empresa cuenta con un aproximado de 200 empleados.

La aplicación de redes semánticas permitió hacer el comparativo de las competencias gerenciales que en general las personas piensan debe contar un gerente en una organización y las que maneja en este caso el grupo de autotransporte. Resultaron similares la de liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, organización, planeación, control, negociación.

Las fortalezas de assessment center se centran en que es una técnica que se puede aplicar también para incidir en el aumento de la producción, para alcanzar metas y desarrollar el capital humano. Es una excelente técnica pues se puede observar el comportamiento y los conocimientos de los Gerentes.

De forma general los Gerentes más destacados que mostraron más del 80% del grado dominio que el puesto requiere, son el Gerente de Región Morelos y el Gerente de Sistemas, no es necesario capacitarlos solo reforzar estas competencias para que mejoren su desempeño. Los Gerentes de Turismo y Gerente Legal Morelos dominan un 60% del grado de competencia que el puesto requiere, lo que nos indica que hay que fortalecer más las competencias para el puesto en el que laboran, y los Gerentes menos destacados que operan con un 40% del grado de dominio para el puesto que desempeñan, son el Gerente de Región México y la Gerente de Administración de Finanzas, quienes presentan las competencias mínimas para desarrollar su puesto, pero es necesario dar una capacitación para desarrollar sus competencias con sentido de prioridad.

Fortalezas de la investigación

La evaluación se llevó a cabo sin ningún distractor, contratiempo e interrupciones. Solo se manejaron asuntos relacionados a la evaluación. El lugar estaba muy iluminado, permitía que estuviéramos dinámicos. Las actividades que se realizaron arrojaron datos que ayudarán al mejoramiento de las competencias de sus gerentes.

El que el personal administrativo evaluara a los gerentes fue de gran importancia para obtener resultados más objetivos pues ellos conocen a los gerentes.

La técnica de assessment center permite evaluar gerentes, reclutar y seleccionar personal, y es muy importante para la empresa retener a su personal. Con los resultados obtenidos, se puede observar que la técnica si evalúa y se observa que los gerentes muestran competencias que la empresa maneja de acuerdo a su puesto. El estudio da la oportunidad de que la empresa maneje mejor su capital humano y se haga más competitivo.

Limitaciones de la investigación

Como era la primera vez que se practicaba esta técnica en la empresa, no se tenía un equipo adecuado para ver al evaluado en diferentes puntos, el usar solo una cámara de video provocó que se perdieran ciertos ángulos durante la dramatización, ya que se requieren mínimo 3 cámaras de video, y el audio de la cámara no fue bueno.

La Gerente de recursos humanos no me entregaba la documentación, lo cual retrasó el análisis de los resultados.

La técnica de assessmet center, lleva mucho tiempo y a veces los trabajadores que intervienen en la evaluación tienen diversas actividades y es necesario ajustar tiempos para que no se vean afectadas sus actividades laborales.

Ya que en la actualidad este grupo de Autotransportes, es la mejor empresa que ofrece servicios para llegar a Cuernavaca, así como la única para llegar a otros destinos como Temixco, Xochitepec y Cuautla directamente, es decir, no hay ninguna empresa que le haga competencia importante. Puede ocurrir que los directivos no retomen el proyecto para futuras mejoras de su capital humano.

La recomendación es que se hagan mínimo 2 copias de respaldos de la información usada durante la evaluación, si hay algún extravío solo se consulta el respaldo de nuevo y no es necesario evaluar de nuevo, esto para evitar cualquier eventualidad.

Por último, a través de las diferentes etapas desarrolladas, se dio cumplimiento a lo establecido en el objetivo general y en los objetivos específicos, con excepción de uno de los objetivos específicos, relacionado con el diseño de un plan de desarrollo para los gerentes, lo cual no fue posible realizar por las cargas de trabajo de la Gerente de Recursos Humanos de la Empresa.

Propuestas

Organización cuenta con Psicólogos Organizacionales, para el buen manejo de las relaciones humanas, y para el reclutamiento, selección, entrevista, contratación y capacitación por competencias.

Realizar mínimo cada año evaluaciones con la técnica de assessment center para identificar mejorías.

De las competencias que los gerentes manifestaron con un grado inferior al requerido por el puesto, es conveniente se les capacite a la brevedad para que mejoren con el tiempo.

Ampliar la cobertura respecto al diseño de perfiles de puesto, a todos los niveles de mando de la empresa, indicando el grado de dominio que debe contar cada puesto.

“REFERENCIAS”

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Alles, M.** (2002) "Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario". Buenos Aires. Argentina. Ed. Granica.
- **Arendt, H.** (1993) "La condición humana". Barcelona. Ed. Paidós.
- **Arias, G. L.** (2004). "Administración de recursos humanos: para el alto desempeño". 5ª edición. México. Ed. Trillas.
- **Benavides, E. O.** (2002). "Competencias y competitividad: Diseño para las organizaciones latinoamericanas". Bogotá. Ed. Mc Graw Hill.
- **Blanco, A.** (2007). "Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias". Madrid. Ed. ESIC.
- **Chiavenato, I.** (2011). "Administración de recursos humanos: El capital humano de la organizaciones". México. Ed. Mc Graw Hill.
- **Davenport, T.** (2000). "Capital Humano: Creando ventajas competitivas". Barcelona. Ed. Gestión 2000.
- **Dirube, J.** (2004). "Un modelo por competencias". Barcelona. Ed. Gestión 2000.
- **Farías, J.** (2011). "Dirección del capital humano". México. Ed. Trillas.
- **Friedman, B.** (2000). "Atraer, gestionar y retener al capital humano: cumplir lo prometido". Barcelona. Ed. Paidós.
- **Furnham, A.** (2001). "Psicología organizacional: El compromiso del individuo en las organizaciones". México. Ed. Alfaomega.

- **Gaito, H.** (2007). “Administración de recursos humanos utilizando microsoft access y microsoft Excel”. 3ra Edición. Buenos Aires. Ed. Omicron Sistem.
- **Grados, J.** (2000). “La entrevista en la organización”. México. Ed. Manual Moderno.
- **Grados, J.** (2004). “Centros de desarrollo y evaluación”. Mexico. Ed. Manual Moderno.
- **Grados, J.** (2013). “Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal”. 4a Edición. México. Ed. Manual moderno.
- **Guerrero** (1992). “Psicología del trabajo, nuevos desarrollos teórico empíricos”. México. Ed. México.
- **Hall, B.** (2008). “La Estrategia de Capital Humano Nuevo: Mejora el valor de su inversión más importante - año tras año”. 1ra Edición. Estados Unidos. Ed. AMACOM
- **Mouret, P.** (2008). “Material didáctico del curso de formación de evaluadores mediante assessment center”. México. Ed. PRODEHO.
- **Muchinsky, P.** (2007). “Psicología aplicada al trabajo”. Australia. Ed. Thomson.
- **Oltra, V.** (2005). Desarrollo de factor humano. Barcelona. Ed. UOC.
- **Pérez, F.** (2003). “Capacitación basada en competencias laborales”. México. Tesis Unam.
- **Porret, M.** (2010). “Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones”. Madrid. Ed. ESIC.

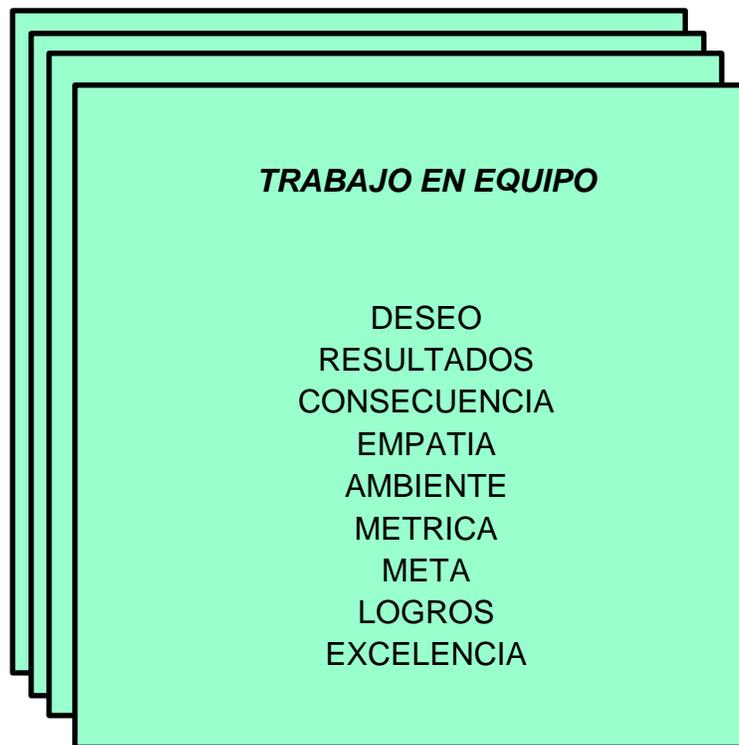
- **Rodríguez, A.** (2001). "Introducción a la psicología del trabajo y de Organización". Madrid. Ed. Pirámide.
- **Shultz, D.** (1985). "Psicología industrial". México. Ed. Mc Graw Hill.
- **Spencer, I.** (1993). "Competence and work." New York EE.UU. Ed. Wiley & Sons.
- **Sagi-Vela, L** (2004). "Gestión por competencias el reto compartido del crecimiento personal y de la Organización". Ed. ESIC.
- **Thurrow, L.** (1978). "Inversión de Capital Humano". California E.U.A. Ed. Trillas.
- **Urdaneta, O.** (2001). "Psicología Organizacional Aplicada a la Gestión del Capital Humano". Colombia. Ed. 3R editores.
- **Werther, W. B.** (2008). "Administración de personal y recursos humanos". México. Ed. Mc Graw Hill.

Fuentes de Internet

- **Belly, P.** (Junio de 2003)
Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/caphumano.htm>
- **Jezabel** (Jueves 17 de Febrero de 2011)
Obtenido de <http://kechis-jezabel.blogspot.mx/2011/02/capital-humano.html>

“ANEXOS”

- **Anexo 1:** *Ejemplo de una muestra de una aplicación de redes semánticas:*





COMPETENCIAS GERENCIALES

RESULTADO
EQUIPO
LIDERAZGO
PLANEACIÓN
HABILIDADES
ACTITUDES
ORGANIZACIÓN
CONOCIMIENTOS
COMUNICACIÓN



COMPROMISO ORGANIZACIONAL

EMPRESA
ORGANIGRAMA
RELACIÓN
APLICADO
CAMISETA
EQUIPO
PLAZOS
OBSTACULOS

- **Anexo 2:** (Formato del registro de recopilación de observaciones de Assessment Center.)

REGISTRO DE OBSERVACIÓN ASSESSMENT CENTER															
NOMBRE DEL EVALUADO:						TIEMPO:		HOJA NO.							
EMPRESA:															
NIVEL:						FECHA:									
MEMORÁNDUM	CONDUCTAS OBSERVADAS					PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	CONTROL	PERCEPCIÓN DE SITUACIONES	ANÁLISIS DE SITUACIONES	TOMA DE DECISIONES	CREATIVIDAD	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN
	ANOTAR DATOS, HECHOS, ACCIONES Y PALABRAS DEL EVALUADO, RECORDAR QUE SE DEBERA DE REGISTRAR LO QUE HACE Y LO QUE DEJA DE HACER A EFECTO DE EVALUARLO OBJETIVAMENTE.														
ELABORO:															
OBSERVADOR:															

➤ *Del manual (Mouret, 2008)*

▪ **Anexo 3: Escala de medición**

NIVEL	ESTATUS	INTERPRETACIÓN
0	No se observó	No existen indicadores o evidencias de información, para asignar una calificación a la competencia.
1	Deficiente	Presencia mínima e incipiente de las conductas en las que se manifiestan indicadores de la competencia. (Significa que la habilidad prácticamente no existe y que cuando se presente es mal manejada, con errores y se considera muy difícil su desarrollo).
2	Regular	Manejo con dificultad y presencia esporádica de conductas sencillas que manifiestan la competencia (se dificulta el manejo, aún se cometen algunos errores, se considera un área débil, con esfuerzo y tiempo es susceptible de desarrollo).
3	Satisfactorio	Nivel necesario para considerar que existe presencia de la competencia. (Se presentan conductas básicas, eventualmente requerirá apoyo, con posibilidades a mejorar).
4	Bien	Presencia frecuente y de manera fluida de conductas e indicadores que manifiestan el dominio de la competencia. (Manejo adecuado, sin tropiezos, integra correctamente los diferentes elementos que componen la habilidad, ya se considera un área fuerte).
5	Sobresaliente	Actuación de manera consistente y con amplio dominio de la competencia, presentando con frecuencia y de manera fluida comportamientos que lo demuestran. (Se muestra como un experto, presenta con espontaneidad y de manera automatizada las conductas relevantes de la habilidad).

Anexo 4: (Ejercicios empleados en la evaluación de assessment center.

➤ **Charola de pendientes**

Instrucciones:

Vamos a realizar un ejercicio o un caso, en el que vamos a simular una situación típica del trabajo de oficina.

Este ejercicio tiene como objetivo evaluar habilidades o competencias que son importantes para la empresa y para el puesto.

Lo que vamos a simular y de ahí el nombre del ejercicio, es una charola de pendientes, en la que tu secretaria ha reunido los documentos, memos, etc. que se han acumulado y los cuales tendrás que revisar y darles salida, despacharlos o tomar alguna acción con ellos. La que creas más conveniente en cada caso.

No hay respuestas correctas o incorrectas.

Para poder realizar este trabajo, aquí tienes información antecedente de la empresa de esa simulación, en la que se te darán datos generales de la misma y aspectos que te ayudarán a ubicarte en el ejercicio.

Quiero pedirte que asumas el rol que ahí se te asigna y que actúes como si tú fueras realmente esa persona en esas condiciones.

Dividiremos los tiempos de la siguiente manera:

10 minutos para la lectura del material de ubicación, aunque lo mantendrás contigo durante todo el ejercicio. Y 40 minutos para revisar y decidir sobre tus pendientes.

Al término de la lectura del material introductorio, podemos aclarar dudas sobre el proceso a seguir, no sobre información del ejercicio, pues deberás trabajar sólo con los datos que se te proporcionan.

Quiero solicitarte que durante todo el ejercicio nos vayas manifestando, como si fueras pensando en voz alta y nos fueras narrando el ejercicio, es decir, todo lo que vayas percibiendo, razonando, decidiendo y también lo que llegaras a escribir. Lo

anterior es con la finalidad de mantener informados a los observadores del proceso que sigues, en el momento que va ocurriendo.

Instrucciones:

Su nombre es Juan Fernández, Usted ocupa el puesto de auditor desde hace un mes, sin embargo, previo al cambio tenía planeado tomar unas vacaciones que no podía suspender, por lo que las dos últimas semanas estuvo fuera del país.

Hoy es sábado 8 de marzo, usted regresó de sus vacaciones ayer por la noche y decidió acercarse a su oficina para revisar sus pendientes, en la que se encuentra completamente solo y sin servicio de conmutador, por lo que es imposible comunicarse al exterior.

El lunes tiene que estar forzosamente presente en un congreso a realizarse en un lugar aislado fuera de la ciudad, este evento durará una semana, así que deberá dejar instrucciones precisas de lo que quiere que se haga.

Su secretaria se llama Lilia

- El gerente de manufactura es el Ing. Benítez
- El gerente de aseguramiento es el Ing. Rangel
- El gerente de ventas es el Sr. Sánchez
- El gerente de ingeniería es el Ing. Sandoval
- Todos al igual que ud. reportan al Director General
- El Director General es el Lic. Gómez

Además de su secretaria usted cuenta con un asistente, Jaime Ramírez.

Es necesario que exprese en voz alta y haga notas de las decisiones que tomará y de acciones que llevará a cabo.

A partir de este momento cuenta con _____ para realizarse su trabajo.

Para: El Auditor

De: Lic. Gómez

Asunto: Reporte

Fecha: 6 de Marzo

Te recuerdo que necesito el reporte final de la auditoría AC – AUOO – 90 para la próxima semana a más tardar.

Atentamente

Para: El Auditor

De: Ing. Rangel

Asunto: Auditorías

Fecha: 26 de Febrero

Por el presente, te comunico que no estoy conforme con tu reporte de la pasada auditoría del área de fabricación de limpiadores por considerar que solamente una persona con amplia experiencia y conocimientos acerca de la tecnología y procedimientos usados en la fabricación de este tipo de productos puede realizarla. Te recomiendo que antes de llevar a cabo una auditoría, te involucres en nuestros procesos.

Te agradezco tu atención al presente

Atentamente c.c. p. Dirección General

Para: Ing. Fernández

De: Lilia

Asunto: Reporte de Auditoría

Fecha: 6 de Marzo

Ing. Fernández, le llamé ayer el auditor externo de nuestra empresa, para recordarle que requiere para el próximo día 14 de marzo el reporte completo de la auditoría interna que usted realizó al tomar el puesto.

Le recuerdo que necesito 3 días para mecanografiar el reporte completo.

Atentamente

Para: Ing. Fernández

De: Sr. Sánchez

Asunto: Documentación

Fecha: 5 de Marzo

Ing. Fernández, lamento no poder mostrarle la documentación que requiere para terminar su auditoría en mi área hasta el 25 de marzo, ya que tengo que salir de viaje a visitar algunas de nuestras sucursales.

Atentamente

Para: Ing. Fernández

De: Lic. Gómez

Asunto: Programa de actividades

Fecha: 4 de Marzo

Ing. Fernández, necesito que prepare su programa tentativo de actividades del segundo trimestre para presentarlo al comité gerencial de nuestra empresa el 22 de Marzo.

Me gustaría revisar su presentación el 18 de Marzo a las 8:00 A.M. en mi oficina.

Atentamente

Para Ing. Fernández

De: Sr. Sánchez

Asunto: Queja

Fecha: 4 de Marzo

El pasado 28 de Febrero el Ing. Ramírez me exigió le mostrara la documentación que requieren para terminar la auditoría en mi área en una forma por demás altanera.

Quiero que tome cartas en el asunto ya que no toleraré ese tipo de actitud.

Atentamente

Para: El Auditor

De: Ing. Benítez

Asunto: Resultado de Auditoría

Fecha: 7 de Marzo

Por el presente te manifiesto no estar completamente de acuerdo con los resultados de la pasada auditoría AC – AUOO – 90 que realizaste el día 19 de Febrero pasado, puesto que considero tener algunas evidencias que mostrarte y que podrían cambiar el reporte final, por lo que, quisiera que las revisáramos a la brevedad posible.

Atentamente

Para: Ing. Fernández

De: Lilia

Asunto: Cita

Fecha: 7 de marzo

El Sr. Mijares de la Cía. Jones Consulting quiere hacer una cita para platicar con usted, sobre sus servicios como consultor de calidad.

Atentamente

Para: Ing. Fernández

De: Ing. Sandoval

Asunto: Auditoría

Fecha: 5 de Marzo

Por este medio quisiera solicitarte que practicaras una auditoría en el área a mi cargo antes de que termine el mes, para poder presentar los resultados a la Dirección en la junta gerencial de Abril.

Atentamente

Para: J. Fernández

De: Lic. Gómez

Asunto: junta

Fecha: 4 de Marzo

Le recuerdo que la junta gerencial del mes de Abril se llevará a cabo el día 4 del mismo mes a las 8:30 A.M. en la sala de juntas del segundo piso. Como de costumbre será una presentación de los resultados obtenidos por su área en el mes anterior.

Atentamente

Para: J. Fernández

De: Jaime Ramírez

Asunto: Pendientes

Fecha: 7 de Marzo

Jefe espero haya disfrutado sus vacaciones, te hago saber que hubo un pequeño malentendido con el Sr. Sánchez, debido a que no tenía lista la documentación para terminar la auditoría de su área, ya conoces a ese Sr., de cualquier forma urge tener el reporte final antes de que termine el mes.

Te recuerdo que el curso de actualización que me habías prometido, se llevará a cabo los días 12 y 13, espero no exista ningún problema para asistir, es necesario llevar el cheque por \$1,000.00 el día que inicia.

Todo lo demás bien.

Saludos

Ejercicio entrevista de parejas

SR. ROBLES Jefe de personal

Usted ha venido teniendo un problema persistente con el Sr. Mendoza Jefe de oficina. No le gusta tener empleadas mayores y se niega a aceptar traslados. Además, da baja puntuación a las “mayores” e insiste para que usted les halle empleos en otros departamentos. Por lo que usted puede juzgar, el Sr. Mendoza está lleno de prejuicios. Usted considera que las muchachas “mayores” son buenas empleadas y además estables. Usted encuentra que son más conscientes, más responsables, más confiables, más entregadas al trabajo y en general más capacitadas. No le es posible, a usted, comprender la posición de Mendoza y por lo tanto ha decidido celebrar una conversación con él, ya Falta muy poco rato para su llegada.

He aquí los hechos conocidos sobre las muchachas mayores:

- Hacen menos fiestas
- Pasan más tiempo en las salas de descanso
- Son menos lentas
- Tiene menos disposición para realizar tareas desagradables
- Igual producción
- Son menos sociables
- Formulan más objeciones a los cambios
- Pueden hacer una mayor variedad de trabajos dentro de la empresa
- Conocen la organización de la empresa
- Tardan en adaptarse a los nuevos trabajos.

Sr. Mendoza

Jefe de oficina

Usted ha tenido considerables dificultades con el Sr. Robles de la oficina de personal. Esto no le ayuda en lo que se refiere a proporcionarle la clase de empleadas que usted necesita y no le ayuda tampoco a buscar nuevos puestos para aquellos empleados de los cuales usted desea prescindir. Principalmente, el problema gira alrededor de las dificultades relativas a las muchachas ya “mayores”.

Usted prefiere no contratar a señoritas mayores de 30 años y siempre que le es posible procura hacer traslados a otros departamentos a estas muchachas “viejas”. A usted no le gusta tratar con ellas y no ve motivos que impidan que la empresa prescinda de ellas. Sin embargo, si la empresa quiere conservar a las muchachas viejas, usted deja tranquilamente que las admitan aquellos jefes de sección a quienes no estorba esta clase de personal.

Por lo que a usted se refiere, esta clase de personal femenino no se gana el salario que cobra. Dice que son ineficientes, lentas y que no puede confiar en ellas.

Usted tiene ahora una cita con el Sr. Robles, que es el encarado de la oficina de personal. El Sr. Robles le ha pedido que vaya a verle a su despacho para cambiar impresiones sobre el criterio que usted tiene respecto del personal femenino “viejo”.

Estos son los hechos conocidos relativos a las muchachas mayores:

- Hacen menos fiestas
- Pasan más tiempos en las salas de descanso
- Son menos lentas
- Tiene disposición para realizar tareas desagradables
- Igual producción
- Son menos sociables
- Formulan más objeciones a los cambios

- Puede hacer una mayor variedad de trabajos dentro de la empresa
- Conocen la organización de la empresa
- Tardan en adaptarse a los nuevos trabajos.

Ejercicio de prioridades nacionales

Nombre del participante: _____ Fecha: _____

Instrucciones para el participante.

Usted ha sido nombrado para un grupo especial de ayuda sobre Prioridades Nacionales. El objetivo del grupo es recomendar al Presidente de la República prioridades nacionales para los próximos años. Las prioridades ayudaran a los cuerpos, legislativo y ejecutivo en procurar fondos y coordinar esfuerzos a nivel nacional, estatal y local, por lo que varios programas para el servicio de la sociedad; han sido puestos a consideración. Usted tendrá 10 minutos para decidir sobre las prioridades que recomendaran al Presidente.

PROGRAMAS RECOMENDADOS PARA SU CONSIDERACIÓN POR EL GRUPO DE APOYO	PRIORIDAD PERSONAL	PRIORIDAD DE GRUPO	DIFERENCA ENTRE SU PRIORIDAD Y LA DEL GRUPO
a. Incrementar la productividad en la fuerza nacional de trabajo.			
b. Mejorar el ambiente.			
c. Disminuir el desempleo.			
d. Disminuir el uso y adicción a drogas.			
e. Mejorar el transporte público.			
f. Desarrollar nuevas fuentes o alternativas de energía.			
g. Disminuir la tasa de inflación.			
h. Mejorar nuestra balanza de pagos a otros países.			
i. Elevar los estándares educativos.			
j. Elevar estándares generales de salud			
k. Mejorar el cuidado por los viejos y achacosos.			

I. Reorganizar los departamentos gubernamentales.				
m. Decrecer el crimen				
n. Mejorar las relaciones entre grupos indígenas				
o. Proporcionar mejor vivienda a bajo costo.				
p. Mejorar las relaciones obrero-patronales en todos los sectores.				
q. Curar enfermedades de cáncer y corazón.				
r. Mejorar el sistema de seguridad.				
s. Mejorar las reservas de la comida.				
t. Igualar las oportunidades para todos.				
u. Mejorar las relaciones con otros gobiernos.				
v. Fortalecer las relaciones intergubernamentales				
W. Eliminar la corrupción del gobierno.				

Ejercicio de Riñón artificial

INFORMACIÓN GENERAL

El Hospital Universitario “Dr. José Eleuterio González” de la Universidad Autónoma de Nuevo León, tiene una maquina conocida como “El Riñón Artificial”, su nombre técnico es “Máquina de Hemodiálisis”. Esta máquina es una maravilla de la tecnología moderna, es la única esperanza de vida para personas que tienen una rara enfermedad renal.

Esta máquina, en realidad, funciona como un riñón para aquellas personas que han perdido el uso de éstos órganos. Las personas que tienen esa seria afección renal, a fin de llevar una vida activa normal, todo lo que tienen que hacer es conectarse a la máquina por 24 horas cada semana. Haciendo esto, dichas personas podrán vivir indefinidamente, hasta que quizá otro tipo de padecimiento no renal acabe con su vida.

Hay, no obstante, varios problemas asociados al uso de esta máquina; uno de ellos consiste en hay muchas personas que la necesitan y muy poco tiempo disponible en ella. Lo cierto es que solamente cinco personas pueden conectarse a ella en forma simultánea en un momento dado.

Un grupo de doctores examinan a todos los pacientes y deciden quién podría beneficiarse más del uso de la máquina. Todos los pacientes que tienen otras enfermedades para quienes el uso del riñón artificial podría ser solo un alivio temporal, son eliminados de plano. Luego se pasa una lista con los nombres aceptados a la administración del hospital, en donde un comité toma la decisión final.

En el momento actual, los doctores han enviado una lista con los nombres de cinco personas para un lugar que hay disponible en la máquina.

El comité reunido para tomar la decisión ha recibido una breve biografía de cada una de las personas que aparecen en la lista. Se supone que cada una de estas personas tiene la misma oportunidad de seguir con vida si se le permite usar el riñón artificial. Así pues, se ha pedido al comité que decida cuál de estas personas tendrá acceso al riñón artificial.

A usted se le pide que actúe como miembro de este comité. Recuerde, sólo hay una vacante, la persona elegida para seguir con vida deberá ser elegida por unanimidad y ustedes deberán decidir sobre los criterios a seguir para tomar la decisión.

La única información de tipo médico que usted necesita es la de que los pacientes mayores de cuarenta años se ven menos beneficiados por la máquina que los menores de cuarenta, aunque esto no significa que el esfuerzo sea inútil. ¿Cuál es su decisión?

BIOGRAFÍAS DE CANDIDATOS

FRANCISCO: Doctor de medicina, de 42 años de edad. Tiene 21 años de casado, tiene dos hijos, el mayor de 18 años de edad estudia en el ITESM 2º semestre de la carrera profesional (12 A); la menor, de 15 años de edad. Está terminando la secundaria. Francisco trabaja como investigador de tiempo completo en la U.A.N.L., actualmente concentrado en un proyecto importante en la lucha contra el cáncer. Sus últimos reportes de avance en el proyecto, reportes que han sido publicados en algunas revistas científicas a nivel nacional, indican que está a punto de hacer algunos descubrimientos importantes.

Francisco trabaja en forma gratuita una mañana a la semana en la consulta externa del Hospital Universitario; es miembro de la Sociedad Médica de Monterrey; miembro del club Rotario de Monterrey y gran aficionado al fútbol soccer.

GUILLERMO: De 27 años de edad. Tiene 5 años de casado; tiene una niña de 3 años y su esposa espera un bebé en tres meses más. Guillermo trabaja actualmente como mecánico automotriz en la agencia local de la Automex. Por las tardes, tan luego y sale de su trabajo, asiste a la Escuela Mecánica; está tomando un programa de 2 años sobre “reconstrucción de transmisiones automáticas”. No se tiene información de actividades de tipo social que desarrolle. Se sabe que tiene planes para instalar y operar un taller de reparación de transmisiones automáticas tan luego y termine sus estudios (le faltan 14 meses). Guillermo es originario de San Luis Potosí, su esposa es de

Zacatecas. Llegaron a Monterrey en busca de oportunidades de trabajo y desarrollo hace sólo 2 años.

TERESA: Treinta años de edad, once años de casada. Tiene cinco hijos (niño 10, niño 8, niña 7, niña 5, niña 1.) Su esposo atiende un restaurante de su propiedad, nada extravagante, sólo un negocio que le permite vivir con algo de comodidad, aunque sin lujos. Teresa terminó la preparatoria. Nunca ha trabajado fuera de su casa.

Teresa y su esposo acaban de enganchar una casa en una de las colonias residenciales (colonia Roma), es una casa modesta pero lo bastante amplia para la familia. Teresa está haciéndose cargo de la decoración de su casa, para determinar si tiene el talento necesario para volver a la escuela y tomar un curso sobre Decoración de Interiores. Desde que se percató de su problema renal, Teresa ha intensificado su actividad en la iglesia a donde asiste.

DAVID: Edad 23 años. Soltero, pero acaba de anunciar su compromiso matrimonial con una joven de 19 años (su novia desde hace 5 años). Actualmente David cursa el último año de su carrera en la facultad de filosofía y Letras en una de las universidades de la ciudad. Sus planes incluyen el terminar su carrera, recibirse, casarse este verano y con la beca que se le ha ofrecido, continuar sus estudios de periodismo en el extranjero. Le gustaría obtener una Maestría, un Doctorado y volver a Monterrey a ejercer como Profesor Universitario y Editorialista en alguno de los periódicos locales.

David es miembro de varios grupos políticos-estudiantiles; a menudo ha criticado la forma en que se maneja la Universidad. En una ocasión se le “suspendió” en sus derechos de estudiante por hallársele responsable de cierta “agitación” interna. Algunos de sus trabajos literarios (ensayos y poesías) han sido publicados en periódicos y revistas del área. Su padre opera un negocio propio, su madre murió hace varios años. Tiene dos hermanas menores (19-16)

LAURA: Edad 34 años, soltera. Actualmente trabaja como Secretaria Ejecutiva para una importante firma local, subsidiaria de una compañía Americana, ahí ha trabajado desde que terminó sus estudios comerciales avanzados (hace casi 13 años). Tiene una hermosa y bien educada voz; asiste a la Primera Iglesia Bautista de la localidad, en

donde es la solista contralto en casi todas las presentaciones del coro, la más reciente presentación fue el oratorio “El Mesías” de J.F. Hendel. Es miembro del coro unido de la ciudad. Activa en el trabajo de su iglesia y de otras instituciones de beneficencia.

HOJA DE REPORTE PSICOLÓGICO

MEMORÁNDUM

DE: Sección de Psicología Hospitalaria

A: Comité para decisión sobre asignación de pacientes a máquina Hemodiálisis.

ASUNTO: Estudio de Pacientes.

Es una entrevista de rutina a fin de formar el expediente de los pacientes, los siguientes fueron analizados y evaluados en relación a la siguiente información:

FRANCISCO: Se encuentra preocupado por su condición de salud, e informa que ello interfiere con su trabajo. Parece estar entregado totalmente a su trabajo, y también parece evidente que está a punto de hacer algún importante descubrimiento en el tratamiento del cáncer. Fue difícil para nosotros el hacer que nos hablara en términos que pudiéramos entender.

Sus relaciones familiares están tensas y lo han estado por algún tiempo debido a la forma en que se entrega su trabajo. Nosotros creemos que Francisco es un investigador de primera clase, y que ha contribuido grandemente a la investigación médica, con sus conocimientos y experiencia aun podrá contribuir más. Sin embargo, también creemos que es un individuo mentalmente perturbado que con el tiempo probablemente necesite ayuda psiquiátrica.

GUILLERMO: Una persona sencilla y bien orientada. Muy entregado a su familia, parece ser un excelente padre y esposo. La capacidad de Guillermo para desarrollarse en el campo que ha escogido parece limitada.

A duras penas salió de secundaria, si bien nunca tuvo problemas disciplinarios y sus maestros lo consideraban un alumno que se esforzaba. Lo más probable es que no

tenga éxito en sus planes de negocios, parece que tendrá que contentarse con ser un mecánico de taller en forma permanente.

Su esposa estudió para secretaria, parece que ella podría obtener un buen empleo y ganar tanto o más que Guillermo, pero éste no se lo permite porque siente que él es el que debe proveer a las necesidades del hogar, y además quiere a su esposa en casa de “tiempo completo”. Guillermo parece no tener plena conciencia de las serias complicaciones de su enfermedad.

TERESA: El psicólogo que entrevistó a Teresa la describió como “ratón de iglesia”. Es la directora de la A.C.F.M. de la iglesia a donde asiste y parece que no puede hablar de otra cosa que no sea la religión y sus niños. Su reciente interés en decoración de interiores podría ser un indicio de cambio, pero no sé si ese interés era real o fue generado artificialmente cuando supo de la entrevista que se le haría.

Teresa parece resignada a la gravedad de su enfermedad y posible muerte. Su esposo trabaja de la mañana hasta la noche, sus hijos lo quieren y lo respetan. La madre de Teresa vive con ellos y es una gran ayuda en el manejo de los niños.

DAVID: Un típico “estudiante-activista”. David es un estudiante muy inteligente, tiene casi puros cienes, que es respetado por sus compañeros y maestros. Aunque parece muy seguro de lo que quiere, parece no darse cuenta de que pone en peligro su futuro al involucrarse en sus “causas” como él las llama. El secretario de la facultad donde estudia lo describe como un individuo que luchará por cualquier cosa.

Su enfermedad renal lo ha amargado y lo ha afectado mentalmente. Su padre ha invertido bastante tiempo, dinero y energía emocional en David, él siempre deseó que David fuera abogado. Las relaciones entre David y su padre están un poco deterioradas actualmente. David parece poco interesado en sus hermanas, aunque ellas lo quieren y lo tienen en alto concepto. Su futuro suegro, un exitoso hombre de negocios, espera que David se una al negocio de la familia al terminar sus estudios.

LAURA: Ella es típica “mujer de carrera”. Autónoma, independiente y muy activa. Es obvio que su agresividad natural y sus tendencias combativas echaron a pique las

posibilidades de matrimonio. Seguido sale con otros compañeros de trabajo. No se sabe que tenga o haya tenido amistades íntimas del sexo opuesto.

Su jefe la considera indispensable, su hoja de trabajo es superior y sus actividades en la iglesia y en otros grupos de beneficencia, han sido muy efectivas. Es bien apreciada por todos los que lo conocen, tiene pocas amistades “íntimas”. Parece resignada a su muerte, lo que es más, ha expresado que preferiría que otra persona fuera escogida para ocupar el lugar en la máquina. Esta expresión pareció ser totalmente sincera.

Ejercicio de presentación individual ejecutiva

Usted ha sido ratificado en su puesto como Jefe de Personal y en las principales acciones que se han planificado realizar, está el establecimiento y clarificación de la Visión, Misión y Valores de la Institución.

Considere que es muy importante involucrar y comprometer a su equipo de trabajo para que entre todos, acuerden la filosofía institucional que los conducirá exitosamente en el entorno actual.

PREPARE UN PROGRAMA DE TRABAJO QUE CONTEMPLA LO SIGUIENTE:

1. Análisis de Fuerzas: Restrictivas e Impulsoras
2. Visión, Misión y Valores de la Institución

A partir de lo anterior proponga un Plan de Acción que garantice lo siguiente:

- Mejora del servicio
- Derechos humanos
- Desarrollo del personal a su cargo
- Responsabilidad social
- Relaciones con otras dependencias nacionales e internacionales
- Problemas críticos actuales

Dentro de 20 minutos, se reunirá la Subgerencia de Trabajo y Servicios Administrativos ante el cual presentará usted su propuesta (con duración de 5 minutos) otros Jefes de Personal Zona harán una presentación similar.

Prepárense para ésta junta. Redacte su propuesta ejecutiva y planes por escrito.

Dada la premura de tiempo, no cuenta con personal que lo apoye, deberá realizar el reporte únicamente con sus conocimientos del puesto actual, sus experiencias en el manejo de su área y habilidades que posee.

Para su presentación solo dispone del material que se encuentra en esta mesa.

Nota: Conserve y entregue sus borradores de trabajo al finalizar el ejercicio, identifíquelos con su nombre claramente escrito.