



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

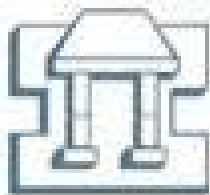
**EL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE DESARROLLO HUMANO EN
UNA EMPRESA DE ALMACENAJE Y DISTRIBUCION**

**Actividad Profesional
que presenta
para obtener el título de Licenciado en Psicología**

Bárbara Lucía Toledo Martínez

Asesorada por:

**Lic. Guillermo Hernández Neria
Lic. Alejandro Gaona Figueroa
Lic. Rosa María Segura Gonzalez**



**Tlalnepantla, Edo. de México
2007**



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.

DEDICATORIA

Este trabajo representa para mí la culminación de mi preparación escolar profesional que me permitirá seguir ejerciendo mi profesión con el decoro, ética y dignidad que a lo largo de mi formación me ha inculcado nuestra máxima casa de estudios.

Agradezco de forma especial a mis Padres su esmero y apoyo incondicional que siempre me han brindado, sobre todo la motivación que me han dado desde el inicio de mi vida escolar, el que ahora termine este ciclo es gracias a ustedes.

Agradezco a Dios el haberme dado la vida, sobre todo el haberme dado unos padres y una familia como la que ustedes formaron y por mantener siempre viva una actitud y espíritu de logro. Mamá, Papá los admiro y los quiero mucho.

A mi Abue Lucy por su fuerza y carácter que a todos nos enseñó, se que tú también estas celebrando junto a mí.

Gracias a mis hermanas: a Paty, por haberme motivado e iniciado en la Psicología, a Sandy por sus enseñanzas tan valiosas como ella. A mi hermano por recordarme con su vida misma que el querer es poder, nunca lo olvides Israel.

A mi esposo Albi por compartir la alegría y apoyo en este proyecto.

Gracias a mis sobrinos Vania, Edgar, Ale, Daniel, a mi cuñado, a mis amigos y amigas por compartir conmigo este proyecto tan especial para mí, los quiero mucho a todos.

Agradezco a mis profesores Guillermo, Alejandro y Rosy, por compartir sus conocimientos y experiencia para la elaboración de este trabajo, gracias Memo, sobre todo por tu paciencia y motivación siempre presentes.

Dedico a ustedes este trabajo, con cariño:

Bárbara Lucía Toledo Martínez.

INDICE

Resumen	9
Introducción	11
1. La Psicología Organizacional	17
1.1 Antecedentes	18
1.2 Áreas de Aplicación de la Psicología Organizacional	26
1.2.1 Reclutamiento y Selección de Personal	26
1.2.2 Desarrollo Organizacional	28
1.2.2.1 La Organización	33
1.2.2.2 Fases de la Organización	35
1.2.2.3 La Cultura y Clima Organizacional	36
1.2.2.4 El Cambio Organizacional	37
1.2.3 La Capacitación y el Desarrollo del Personal	40
2. Descripción de la Organización	43
2.1 Historia	44
2.2 Situación Actual de la empresa	50
2.2.1 Visión	51
2.2.2 Misión	51
2.2.3 Política de Calidad	52
2.2.4 Valores	52
2.3 Evolución del Departamento de Recursos Humanos	53
2.4 Objetivo 2006 – 2008; Desarrollo sostenido de la Organización, Consolidación del liderato a nivel Nacional e incursión a nivel Intercontinental	60
3. El Psicólogo en el Área de Desarrollo Humano	63

3.1 El Psicólogo y la Administración de Personal en el área de Desarrollo Humano	64
3.1.1 Descripción y Perfil de puesto; Gerente de Desarrollo Humano	65
4. El Modelo de Competencias	77
4.1 Marco Teórico	78
4.1.1 Definiciones; Competencia y Análisis de Competencia	81
4.1.1.1 Modelos de Competencia	83
4.1.1.2 Determinación de Competencias	85
4.1.1.3 Diccionario de Competencias	88
4.1.1.4 Descripciones y Perfil de puesto	90
4.1.1.5 Herramientas de Evaluación	92
4.2 El Modelo de Competencias en el Proceso de Capacitación	94
4.2.1 Plantillas de Reemplazo	96
4.2.2 Compensaciones y Competencias dentro de la Organización	97
4.2.3 Metodología de Aplicación de Competencias en el Proceso de Capacitación	98
4.2.4 Planeación de la Capacitación	102
4.2.4.1 Detección de Necesidades de Capacitación	103
4.2.4.1.1 Método para realizar la Detección de Necesidades de Capacitación	104
4.2.4.2 Plan y Programa de Capacitación	106
5. Implementación del Modelo de Competencias en área de Desarrollo Humano	109
5.1 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	110

5.2	Objetivos del Área de Desarrollo Humano	112
5.3	El Modelo de Competencias en el Proceso de Reclutamiento y Selección	113
5.3.1	Fases de Implementación del Modelo de Competencias en el Proceso de Selección	116
5.3.1.1	Investigación del Modelo	116
5.3.1.2	Diseño y Estructura	117
5.3.1.3	Descripciones de Puesto	117
5.3.1.4	Matriz de Puesto	118
5.3.1.5	Definición de Competencia y Competencias Clave de la Organización	121
5.3.1.6	Diccionario de Competencias	123
5.3.1.7	Baterías de Evaluación	127
5.3.1.8	Formato para Entrevista de Candidatos	131
5.3.1.9	Reporte de Evaluación y Presentación del Candidato	132
5.3.1.10	Difusión e Implementación del Modelo	132
5.4	El Modelo de Competencias en el Proceso de Capacitación	133
5.4.1	Redefinición de los Perfiles y Descripciones de Puesto	136
5.4.2	Implementación del Modelo de Competencias a través de la Comparación de Perfiles	137
5.4.3	Evaluación del Personal y Resultados para la integración de Células Operativas	137
5.4.4	Matriz y Programa de Capacitación	153
5.4.4.1	Seguimiento de la Capacitación	156
	Conclusiones y Consideraciones finales	159
	Referencias	167
	Anexos	171

RESUMEN

La presente Actividad Profesional, tiene como objetivo mostrar el papel del Psicólogo en el área de Desarrollo Humano, específicamente en el rubro de Selección y Capacitación en una organización dedicada a brindar servicios de Almacenaje y Distribución.

Para ello se realizó una revisión de los siguientes temas: Capítulo I, Antecedentes y Desarrollo de la Psicología Organizacional, en donde se exponen los inicios y las primeras aportaciones de la Psicología en el ámbito laboral y del cómo se fueron llevando sus aplicaciones a cualquier tipo de organización, asimismo se detallan sus áreas de incursión en la actualidad. En el Capítulo II se describe la Organización, Departamento y Área en la cual se llevó a cabo el ejercicio profesional de la autora. En el Capítulo III se expone el papel del Psicólogo en el área de Desarrollo Humano dentro de la empresa en cuestión, puntualizando los objetivos y actividades administrativas inherentes a los procesos dentro de su área, ubicando y proporcionando una visión global del papel del Psicólogo dentro de la misma. En el Capítulo IV se aborda el Marco Teórico del Modelo de Competencias. Finalmente, en el Capítulo V se detallarán las acciones y alcances del Psicólogo en la Implementación del Modelo de Competencias en el área de Desarrollo Humano, como una de las estrategias enfocadas al logro de los objetivos de la empresa, permitiendo ubicar al Psicólogo como un elemento activo y agente de cambio en las estrategias de transformación y desarrollo dentro de una Organización.

INTRODUCCION

La Psicología es una disciplina científica que estudia el comportamiento de los individuos en relación e interacción con su medio ambiente, sus principales metas son: describir, explicar, predecir, controlar y modificar la conducta.

Su campo de acción se puede encontrar en todos aquellos escenarios en donde se encuentre presente el ser humano, aunque no por ello, todos los eventos son susceptibles de llevarse al campo psicológico, es decir, puede auxiliarse, o bien, trabajar en conjunto con otras disciplinas, para dar cuenta de los hechos de interés, por citar algunas, la Sociología y Antropología (Schein, 1994).

Por esta razón, no es extraño encontrar diferentes aplicaciones de la Psicología en escenarios o situaciones que lo único que tienen en común es la conducta de los individuos, entra éstas están: la aplicación Clínica, Social, Educativa, Experimental y Organizacional, esta última de interés en el ámbito laboral, y es la cual desde donde se aborda la temática en la presente Actividad Profesional.

El origen de la aplicación de la Psicología en el campo laboral, así como otras aplicaciones, estuvo propiciada y respondió a las necesidades y exigencias propias de un contexto o época preciso, y es así como surge a raíz de la necesidad militar durante la Primera Guerra Mundial de contar con los elementos más aptos, los mejores capacitados, se comenzó a implementar la evaluación psicológica como una técnica que permitiera conocer con mayor objetividad los rasgos de personalidad y estilo de comportamiento enfocados al desempeño laboral (Martínez, 1997).

Hasta hace unas décadas, dentro de la Industria, la participación del Psicólogo se encasillaba en actividades restringidas a la evaluación y contratación de personal, podríamos llamarlo como un rol tradicional, un perfil muy parecido al que tenía desde los

inicios de su incursión en ella, se despertó un gran interés por la investigación y desarrollo de nuevas herramientas que le permitieran cuantificar el nivel de capacidad, habilidad y destreza en particular acorde a la actividad a desempeñar, o bien conocer los rasgos de personalidad y las actitudes hacia el desempeño laboral de los individuos, lo cual propicio el uso de toda una serie de pruebas o test psicológicos, es decir, hubo avances en el desarrollo de nuevos conocimientos y fundamentos teóricos que permitieran innovar herramientas y técnicas dirigidos a la selección y evaluación del personal a contratar, sin embargo, seguía dejando de lado el aspecto de la administración del Recurso Humano, en donde se encuentra también la capacitación, la cual ha tenido un amplio crecimiento en las últimas tres décadas (Dunnette y Kirchner, 1986).

Reza (1995) señala que este crecimiento se basa en la aceptación dentro del entorno laboral o industrial, de la Psicología como una ciencia, cuyas aportaciones teóricas propician el desarrollo de las organizaciones (Psicología Organizacional), ya que al tener como objeto de estudio e interés al ser humano, todos los conocimientos y desarrollo de éste, incidirán de alguna manera en la organización, no debemos dejar de lado que el factor humano es la clave y motor de toda empresa.

Desde hace aproximadamente tres décadas comenzaron a introducirse y difundirse conceptos, por ejemplo; el de Desarrollo Organizacional, que poco a poco cambiarían el papel de la Psicología y los Psicólogos al interno de una organización, pues ya no solo tendrían como objetivo seleccionar y contar con los elementos más aptos para un puesto (lo que garantizaría en gran medida el éxito en su ejecución y desempeño reflejándose a su vez, en el éxito y productividad industrial), sino que su campo de acción comenzaba a extenderse y abarcar los demás procesos organizacionales, teniendo como objetivo mantener y/o aumentar la productividad a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, se comenzaba a tener como objetivo, el determinar, diseñar e implementar la metodología que permitiera facilitar cambios y desarrollo: en las personas, es decir, en sus estilos, valores y capacidades, en la tecnología, buscando mayor simplicidad o complejidad en su uso, y en los procesos y estructuras organizacionales (Werter, 1986).

Así pues, la concepción e incidencia de la Psicología en el ámbito laboral dio un giro total, que propicio que su campo de acción se extendiera día a día, en la actualidad, el Psicólogo se interesa en la selección y ubicación del personal, en la productividad humana y la ejecución del trabajo (Planeación y Desarrollo), en el aprendizaje y la adquisición de destrezas (Capacitación), en la motivación humana y los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales (Clima Organizacional), en la seguridad física y salud mental (Seguridad e Higiene), es decir, en la actualidad el rol del Psicólogo dentro de la industria esta en interacción entre las necesidades y objetivos de la Organización y las necesidades y características de los empleados (Reza, 1995).

Como se puede vislumbrar el campo de acción y aplicación de la Psicología es extenso, por ello, hoy en día la intervención del Psicólogo dentro de una organización debe estar orientada al logro de los objetivos que la organización persigue, sumarse y aportar a todas y cada una de las estrategias que se emprendan para ello, es decir, contribuir directamente en el Desarrollo Organizacional, pues de lo contrario podría quedar solo como un departamento o un área más de servicio y apoyo administrativo a la organización.

Desde esta perspectiva, la presente Actividad Profesional, tiene como objetivo mostrar el papel del Psicólogo en el área de Desarrollo Humano, específicamente en el rubro de Reclutamiento, Selección y Capacitación dentro de una organización dedicada a brindar servicios de Almacenaje y Distribución de productos de consumo popular a nivel nacional.

Para ello, es imprescindible retomar los principios generales, antecedentes y desarrollo de la Psicología Organizacional, así como sus áreas de incursión: Selección, Planeación y Desarrollo, Clima Organizacional, y Capacitación, siendo de especial interés el abordaje de ésta ultima área de incidencia, puesto que es un factor clave en toda Organización que tenga como objetivo mantener y/o desarrollar su productividad y competitividad, considerando al proceso de capacitación no solo como un método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo (enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas y conocimientos requeridos por el puesto que ocupan), sino que además se puede definir

como un proceso de enseñanza-aprendizaje, en el cual actualmente además se busca actualizar y adiestrar a los trabajadores en la aplicación de las más avanzadas tecnologías propiciando así el desarrollo individual y organizacional, en este aspecto el Psicólogo ha ganado terreno a los Pedagogos, Administradores e incluso a los Ingenieros.

El hecho de que hoy en día el papel de la capacitación que tratan de adoptar la mayoría de las organizaciones sea estratégico y este vinculado directamente con los objetivos de la Dirección General, no significa que el camino que tuvo que recorrer para llegar a este punto haya sido fácil, pues en sus inicios la capacitación de adultos en la empresa constituía una situación nueva, no se tenía experiencia suficiente que guiara el rumbo a seguir.

Pain (1993) señala que históricamente, la educación de adultos se enfocó a quienes, por alguna razón no habían terminado sus estudios básicos o técnicos, y que la preparación que tenían había sido obtenida empíricamente. Primeramente se le dio un enfoque basado en la educación infantil, como era de esperarse, dadas las diferencias y características propias de ambas poblaciones el fracaso de este enfoque originó el desarrollo de una metodología adaptada a los adultos. Comenzaron los debates acerca de la escuela y del poder de los educadores, los cuales pusieron en claro que especialmente los adultos interactuaban y no solo eran receptores del conocimiento, además de tener la decisión personal para capacitarse, frente a la obligatoriedad que implica la formación escolar. Surgieron diferentes asociaciones voluntarias que, bajo diferentes formas, trabajaron antes y/o participaron para la elaboración de la ley de 1971; la cual aborda la formación profesional y obliga a las empresas a consagrar 1.4% de la masa salarial a la capacitación de su personal.

Así como la capacitación tenía avances al interno de la industria, desarrollando herramientas que le permitieran conocer el estado actual de habilidades, destrezas y actitudes de los trabajadores (Detección de Necesidades de Capacitación) que permitan jerarquizar prioridades y marcar el camino y objetivos a seguir, realizando descripciones de puestos que le permitan conocer objetivamente las necesidades propias del puesto, así como el perfil necesario para quien lo desempeña, diseñando estrategias y programas encaminados a

conseguir los objetivos de la organización, etc., también tenía avances en materia legislativa, tan importantes, que hoy en día, se le dedica todo un capítulo en la Ley Federal del Trabajo, exponiendo sus disposiciones en el artículo 153, en sus fracciones A, a la X, con el cual se busca asegurar el derecho de todo trabajador a recibir la capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida. Además de estipular en sus diferentes fracciones, los requerimientos legales y condiciones específicas que se han de cumplir durante el proceso de capacitación, deja en claro el objetivo que debe cumplir la capacitación en las organizaciones; debe estar dirigida a la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades propios para el buen desempeño de un puesto laboral, así como preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador (Ley Federal del Trabajo, 2006, Artículo 153-F).

Estos avances en el aspecto legal de la capacitación, ponen de manifiesto no solo la evolución, importancia y el impacto de ésta al interno de la industria, además la ubica como un factor que propicia el desarrollo de los individuos, las organizaciones y del país completo. Por ello es importante resaltar la importancia del rol del Psicólogo y sus aportaciones en el área de capacitación de cualquier organización.

Actualmente, Reza (1998) concibe el proceso de capacitación, ubicándolo como las acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes, habilidades y actitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto laboral específico, hablando del área cognoscitiva, y al adiestramiento se le define y ubica en el área psicomotriz, como las acciones encaminadas al desarrollo de las habilidades o destrezas motoras de un individuo. Además, los servicios de capacitación, son cada vez más solicitados por las direcciones generales y los servicios operativos, ya que se ha ganado un lugar primordial en la puesta en marcha de las estrategias de crecimiento, pues permite involucrar a todos y cada uno de los integrantes de la organización en la consecución de sus objetivos.

Hoy en día, comienza a tomarse a la capacitación como un factor clave de éxito en los resultados que alcanza una empresa, poco a poco se deja atrás el concepto de tomarla como un gasto solo para dar cumplimiento a los requerimientos legales que implica, en algunos grupos corporativos, comienza a tomarse como una inversión, pues sus resultados positivos se proyectan a futuro, y más aún, la capacitación es un factor primordial en la puesta en marcha de los sistemas de calidad tan necesarios y difundidos hoy en las industrias.

Esta es una razón de gran importancia para que los profesionales de la Psicología, que de alguna forma están ligados o dentro de las funciones de capacitación y desarrollo en las organizaciones, se involucren de una forma integral, y se formen una visión global de sus funciones e impacto al interno de la empresa, es decir, tener la capacidad de trabajar de manera interdisciplinaria, y buscar de manera conjunta las mejores alternativas que propicien el desarrollo, productividad y competitividad de la misma.

La presente Actividad Profesional busca ubicar y proporcionar a los Psicólogos en formación y/o a quiénes incursionan en ésta área, una visión global del papel del Psicólogo en el área de Desarrollo Humano, abordando los procesos de Reclutamiento, Selección y Capacitación, en una empresa que brinda Servicios de Almacenaje y Distribución (Grupo Logistic). Se expone el rol del Psicólogo dentro de las áreas de Reclutamiento, Selección y Capacitación. Asimismo, se detalla la implementación del Modelo de Competencias en éstas áreas dentro de la organización de la cual la autora formo parte durante su actividad profesional y que permitirán ubicar al Psicólogo como un elemento activo y agente de cambio en las estrategias de transformación y desarrollo dentro de una Organización.

CAPITULO

1

LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1. LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes

Los orígenes de la psicología organizacional, nos remonta hacia los inicios del siglo pasado, en el año de 1901, Dill Scott, comenzó con las aplicaciones de la psicología en el campo de la industria, específicamente dentro de la publicidad, y poco a poco fueron incrementándose las publicaciones que abordaban temas sobre la psicología y la industria.

Es demasiado difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina, algunos autores como Schultz (1996) y Stevens (1996) concuerdan en que es probable que la aplicación de la psicología en el campo de la industria, se iniciara el 20 de diciembre de 1901, cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la universidad North Western pronuncio un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. A eso siguió una serie de 12 artículos que se combinaron subsecuentemente, en 1903, en un libro titulado *The Theory of Adversitising*, sin duda el primer libro que implicaba la aplicación de la psicología al mundo de los negocios. Scott quien posteriormente llego a ser presidente de dicha universidad, publico otros libros sobre el mismo tema, en los años subsecuentes. También escribió varios libros en los que trataron de hacer que la psicología influyera en el campo más amplio de los negocios en vez de hacerlo solamente en el de la publicidad.

Más tarde Hugo Münsterberg en 1913 publico su texto *Psicología y Eficiencia Industrial*, tendía a ser menos agresivo que Scott en su método para aplicar la psicología a los negocios. Su libro, que sirvió como modelo para el desarrollo de esta disciplina incluye temas

como: el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas en el trabajo, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta.

Durante la primera guerra mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la pos-guerra, tales como pruebas de grupos, pruebas profesionales, escalas de calificación e inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos dentro del esfuerzo bélico de la primera guerra mundial.

En 1917 las universidades comenzaron a impartir cursos de psicología aplicada y a medida que se ha ido desarrollando el tema, se ha observado la tendencia a ofrecer cursos en campos específicos de la psicología aplicada, tales como psicología industrial, psicología del personal, psicología vocacional y la psicología de la publicidad.

Durante los años posteriores a la primera guerra mundial, la industria comenzó a interesarse por la psicología industrial. Algunas empresas como Procter & Gamble, Philadelphia Company y la fábrica de Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal. De hecho fue en la fábrica de Western Electric localizada en Hawthorne, donde se iniciaron los famosos estudios en 1927 por Roethlisberger y Dikson.

Estos estudios que duraron a mediados de la década de 1930, son la serie de estudios de investigación probablemente más importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la psicología industrial. Proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de esta disciplina mas allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones del trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas (Stevens, 1996).

No hay duda que la segunda guerra mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología industrial. Aunque la asociación americana de la psicología

aplicada se fundó en 1937, años más tarde se incorpora la división 14 de la APA, específicamente para la psicología organizacional, fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico la que demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas a la industria, elaborando programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento (Schultz, 1996).

Así pues, el origen de la aplicación de la psicología en el campo laboral o industrial (como se denominaba de inicio), así como otras aplicaciones, estuvo propiciada y respondió a las necesidades y exigencias propias de una época determinada.

Más adelante, se llevaron a cabo estudios del tipo de tiempo y movimiento para determinar la forma de cómo un trabajador competente hace su trabajo y se analizaron los distintos cargos con el objeto de estandarizarlos y facilitarles así al empresario la selección y entrenamiento del personal. Surgió inquietud por los estudios que abordaban los niveles de ruido, fatiga o monotonía para determinar si pudiese tener algún efecto en el desempeño de las personas, es decir, en la cantidad y calidad de su trabajo. También se comenzó a analizar los sistemas de premios, aumentos salariales, ascensos y castigos que afectaban considerablemente el desempeño del trabajador, el estudio de las relaciones entre los trabajadores y su efecto en la productividad, la relación entre los grupos dentro de una organización quienes generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se debe hacer.

Todo lo anterior propició que la psicología organizacional haya sufrido, en los últimos 15 a 20 años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y valores de un empleado, hasta aquellos que tienen que ver con el cómo organizar a toda una corporación multinacional, es decir, de concebir la aplicación de la psicología solo en el ámbito industrial, se evolucionó a concebirla como viable de ser aplicada a cualquier tipo de organización, ya sea que sus fines sean productivos de algún bien o servicio, o bien del tipo escolar y religioso (Stevens, 1996).

Uno de los cambios más recientes, a finales de los noventa e inicios de esta última década, es el que se dio en la perspectiva con la cual los psicólogos comenzaron a interesarse por la organización pero viéndola como un sistema total; esto a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos se dieron cuenta de que para cualquier miembro de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan y de que el trabajo que un individuo realiza, está relacionado con la imagen de la organización como un todo y no solo con los incentivos salariales. Entre más estudiaron el comportamiento de las personas en la organización, reunieron más pruebas para afirmar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal, si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual de sus integrantes (Chiavenato, 2000).

Por su parte, Stevens (1996) y Schultz (1996) coinciden en que en la actualidad este enfoque para abordar a las organizaciones, se va generalizando con mayor fuerza, es decir, alimentándose de la teoría y la práctica basadas en el enfoque sistémico, para el diagnóstico o evaluación, el diseño de la intervención para el cambio, la redefinición de las relaciones dentro de la organización y la implementación de las estrategias de cambio.

Asimismo este enfoque permite tomar a las organizaciones como un todo que esta organizado en áreas o sectores: dirección, producción, ventas, atención al cliente, recursos humanos, administración, etc. y a su vez cada área tiene su objetivo, su población, función y cultura distintivos, y cada una depende en mayor o menor medida de las otras para lograr un buen desempeño general de la organización

Cada área a su vez, se relaciona con la totalidad de la organización, así cada una de ellas contribuye a adoptar lo que define o caracteriza a la misma.

La palabra sistema deriva del verbo griego *sunístánai*, que originalmente significaba "causar una unión". Como sugiere este significado, la estructura de un sistema incluye la percepción unificadora del observador.

El definir a una organización como sistema es una decisión de aquél que define: Kreintner y Kiniki (1996) señalan que "sistema es un conjunto de elementos con sus propiedades y sus relaciones, que los mantienen unidos". Una vez definido el sistema, podemos definir todo conjunto integrado por algunos de los componentes y sus mutuas propiedades y relaciones, como subsistema.

En cada organización que definimos como sistema, podemos delimitar sectores llamados subsistemas: subsistema humano (quiénes son), subsistema de trabajo (cómo se hace), subsistema de administración (cómo se asignan los recursos), y el subsistema de información (cómo se manejan los datos).

Estos subsistemas y sus acciones están vinculados por tramas invisibles de sucesos interrelacionados, que a menudo demoran un tiempo (a veces años) en mostrar sus efectos recíprocos. Esto hace que muchas veces sea difícil identificar cuál aspecto es causa y cuál efecto, pues en la mayoría de los casos, se tiende a ver fragmentos de conducta, como partes aisladas del sistema.

Así pues, la perspectiva sistémica pone el énfasis en totalidades y en la interacción entre las partes y no en cada una por separado, además de considerar a las organizaciones como un todo receptivo y en constante interacción-respuesta con los cambios externos que se presentan en su radio de acción, pues no se debe dejar de lado que actualmente las organizaciones actúan en un escenario de cambio casi permanente de las necesidades, en relación a productos y/o servicios, y expectativas de los clientes, que surgen de cambios en las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas por las que atraviesa, de aquí la importancia de que las organizaciones retomen información externa de su entorno, la reelaboren en una retroalimentación constante y se mantengan flexibles para seguir siendo competitivas, viables y poder sobrevivir en el mercado cada vez más globalizado.

Hoy en día, este enfoque cambia creencias y percepciones en muchas áreas, por mencionar algunas, el liderazgo es examinado en sus aspectos relacionales y, en la motivación se está dando un pasaje desde las recompensas externas hacia motivadores que nacen del trabajo mismo. Asimismo, se deja de pensar en tareas y se empieza a pensar en procesos. Las personas en las organizaciones se van tornando expertos en construir relaciones por lo que se van haciendo necesarias mayores destrezas para escuchar y comunicarse, para actuar en grupo y no en forma individual, dejar al individuo aislado y reemplazarlo por el trabajador en equipo (Stevens, 1996).

Como se puede notar, la psicología organizacional (anteriormente denominada industrial, pues sus raíces fueron en el ámbito productivo) desde sus inicios a principios del siglo anterior, hasta el día de hoy ha sufrido grandes cambios, aumentando cada vez más su campo de acción y de aplicación, actualmente se le considera como una rama de aplicación de la psicología general, en otras palabras, la psicología organizacional, es un término relativamente nuevo, y se refiere a la aplicación de la psicología en los lugares de trabajo productores de bienes o servicios y se encarga de estudiar la conducta humana cuando se manifiesta a nivel individual, grupal u organizacional, así como los procesos y estructuras laborales que la determinan.

Además la tendencia hoy en día, es el manejo interdisciplinario de las diferentes disciplinas que de alguna forma dan cuenta del comportamiento del ser humano en sus diferentes ámbitos, entre ellas encontramos a la psicología, sociología, antropología y politología; como tal la psicología ha hecho contribuciones principalmente retomando al individuo o al nivel micro del análisis y las otras tres han enfocado sus aportaciones al establecimiento de los conceptos macro, como los procesos de grupo y de la organización como tal (Rodríguez 2001).

Asimismo, en nuestros días la psicología organizacional reconoce la interdependencia que se establece entre el individuo, las organizaciones de trabajo y la sociedad, así como el impacto

que sobre las organizaciones y los individuos tienen factores tales como las políticas gubernamentales, las tendencias del consumo, los cambios en la composición de la mano de obra y la oferta laboral en el mercado de trabajo. La psicología organizacional facilita la solución de los problemas que surgen en la relación hombre-trabajo, en cualquiera de las diferentes ramas o tipos de actividad, ya sean agrícola, industrial, servicios, organizaciones de salud y organizaciones académicas de asistencia o religiosas.

Dentro de este campo de la psicología se presentan tres diferentes tipos de actividades generales:

1. Aquellas que se orientan prioritariamente a la Investigación de la conducta del hombre en el trabajo y de sus determinantes, manifestaciones y técnicas de modificación a nivel individual, grupal y organizacional.
2. Aquellas que aplican los conocimientos derivados de la investigación en la solución de los problemas concretos que surgen en los lugares de trabajo. Los psicólogos que se dedican a este tipo de actividades se ubican dentro de las empresas en los Departamentos de Recursos Humanos, de Personal o Desarrollo Humano, incluso ejerciendo de forma independiente como consultores externos dando servicios de consultoría.
3. También encontramos psicólogos que se dedican a la Docencia dentro de las instituciones académicas públicas o privadas, que abordan esta temática.

Aunque es importante resaltar que en nuestro país es frecuente que el psicólogo abarque dos o más tipos de actividades, ya que la especialización tan acentuada no es común .

La psicología organizacional incluye tanto el aspecto básico como aplicado del conocimiento científico, como ciencia básica investiga diferentes métodos y técnicas de evaluación de la conducta, el fenómeno de la comunicación, la motivación, la interacción social y el liderazgo.

Otros aspectos que también incluye la investigación básica son los métodos y técnicas de capacitación y desarrollo de habilidades, las políticas de personal, la planeación de recursos humanos, el diagnóstico y el desarrollo de la organización y otras funciones relativas al manejo de los recursos humanos en una organización.

El aspecto aplicado de la psicología organizacional en organizaciones productoras de bienes o servicios se orienta a la solución de los problemas de trabajo en las siguientes áreas:

a) Reclutamiento y selección de personal

1. Desarrollo de herramientas de medición psicológica, para selección, clasificación y promoción de personal
2. Validación de pruebas psicológicas
3. Análisis de puestos
4. Implementación de programas de selección de personal
5. Identificación de potencial gerencial

b) Desarrollo organizacional

6. Análisis de la estructura organizacional y detección de aspectos que dificultan su desarrollo
7. Maximización de la satisfacción y la efectividad en individuos y grupos de trabajo
8. Diseño de facilitadores del cambio organizacional
9. Desarrollo de criterios y parámetros para evaluar la efectividad organizacional
10. Diseño de propuestas de intervención para incrementar la efectividad organizacional

c) Calidad de vida en el trabajo.

11. Identificación de factores asociados a la satisfacción en el trabajo
12. Rediseño de puestos de trabajo para dar contenido y significación a las actividades.
13. Seguridad e higiene en el trabajo

d) Capacitación y desarrollo

14. Identificación de necesidades de capacitación

15. Diseño e implementación de programas de desarrollo para todo el personal

16. Implementación y evaluación de resultados en programas orientados a incrementar la productividad y la satisfacción en el trabajo

17. Diseño de programas de planeación de vida y carrera para trabajadores con potencial de desarrollo dentro de la organización

1.2 Áreas de aplicación de la Psicología Organizacional

1.2.1 Reclutamiento y Selección de Personal

Seleccionar es elegir y este proceso conjuga ciertas dosis de conocimiento acerca de qué queremos seleccionar, para qué objetivo y qué resultado estamos buscando. Obviamente en este apartado se abordará la selección de un trabajador para un puesto determinado. Los psicólogos desde hace más de 50 años, se han interesado por proporcionar sistemas más o menos científicos de selección para dejar de lado otro tipo de criterios selectivos basados en la intuición, pruebas poco objetivas o camaradería o amistad de quien elige, pues en gran parte de los casos la elección se realiza mediante entrevistas hechas por personas con poca experiencia o bien que no poseen una preparación académica de la psicología y sus aplicaciones (Grados, 2000).

Por esta razón es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, con los conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes y valores pertinentes en los lugares precisos. Autores como Schein (1994) y Blum y Naylor (1982) señalan que el no conseguir este objetivo supone aumentar los costos (en tiempo y

dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo, o lo que es más importante, mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo, siendo éste el costo mayor que se puede tener, lo esencial es contar con recursos humanos idóneos, en el puesto idóneo.

A este respecto los psicólogos se interesan en primer lugar en contar con un conocimiento lo más exhaustivo posible del puesto que se va a seleccionar, posteriormente en la utilización de fuentes efectivas de captación de postulantes y finalmente en poder contar con un proceso selectivo con pruebas psicotécnicas adaptadas a las necesidades de cada puesto en cuestión que también incluya el uso de entrevistas de selección con criterios técnicos y prácticos que avalen un porcentaje de éxito alto de la persona que ocupara dicho puesto (Dessler, 2001).

Un estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo sugerirá las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito. La selección científica exige que estas inferencias se prueben empíricamente al demostrar que los métodos de evaluación desarrollados para medir las cualidades humanas pertinentes están relacionadas realmente con la ejecución eficiente del puesto. Las organizaciones tienen puestos de varios tipos que necesitan ocuparse y se debe evaluar las características de los solicitantes y asignarlos a los puestos de tal manera que sea máxima la eficiencia de la organización entera (Dunnette y Kirchner, 1990).

Si una organización quiere de verdad disponer de profesionales adaptados a los perfiles de los puestos de trabajo y que puedan aportar realmente soluciones a la variedad de problemas que se plantean en la ejecución real, es necesario contar con los instrumentos que de una manera válida puedan determinar qué candidato es el más apto para desarrollar unas determinadas funciones (Grados, 2000).

Los instrumentos que los psicólogos utilizan para conocer las características, habilidades o cualidades que una persona necesita para ejecutar exitosamente una actividad son los tests psicológicos y el uso de la entrevista, a través de los cuales se evalúa la personalidad (reflejo

de la manera en que la persona se ajusta a las demandas interpersonales y situacionales de su medio), a través de la medición de las principales dimensiones de la conducta manifiesta necesarias para un óptimo desempeño en una función determinada y no medidas complejas destinadas a sondear las profundidades y la dinámica subyacente de la psique humana (Dunnette y Kirchner, 1990).

1.2.2 Desarrollo Organizacional

En la década de los años sesenta, en los Estados Unidos un grupo de científicos sociales desarrolló el que podría considerarse el primer trabajo que hace énfasis en el desarrollo planeado de las organizaciones (desarrollo organizacional). Este movimiento de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, el desarrollo organizacional; DO es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático. Un intenso movimiento que congrega a varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración (Chiavenato, 1989).

Algunos autores como Garza (1991) y Lewicki (1993) consideran que los orígenes del DO pueden atribuirse a una serie compleja de factores:

- a) La dificultad en operacionalizar conceptos de las diversas teorías sobre la organización, que traían un enfoque diferente, y en conflicto con las demás, Leland Bradford es considerado por algunos autores el precursor del movimiento llamado desarrollo organizacional (DO).
- b) La pluralidad de los cambios en el mundo durante esa época, finales de la década de los cincuenta y principios de los sesentas del siglo pasado, principalmente:

- 1.- Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
 - 2.- Un aumento del tamaño de las organizaciones, que hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no fuera suficiente para sostener el crecimiento.
 - 3.- La tecnología moderna, requiriendo personas altamente especializadas y de competencias muy diferentes.
- c) La fusión del estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los del comportamiento, posibilitando el surgimiento del desarrollo organizacional. Lo cual propicio que existiera una diferencia entre proceso (procedimientos) y estructura, los aspectos estructurales se consideraron elementos estáticos de la organización y se referían a la distribución de sus diferentes componentes (división del trabajo, autoridad y responsabilidad). El proceso es dinámico y hace referencia a las normas que determinan una organización, los cargos y funciones asumidos por las personas, la manera como se resuelven los problemas y se toman las decisiones.

No esta del todo claro quién creo el término “desarrollo organizacional” pero es probable que haya surgido a través de la conceptualización de Robert Blake, Herbert Shepard, Jane Mounton, Douglas McGregor y Richard Beckard. Al referirse a su consultoría con McGregor en General Mills, Beckard ofrece el relato siguiente de que el término surgió allí:

"En esa época en General Mills queríamos darle un nombre al programa. Era obvio que no queríamos llamarlo desarrollo gerencial, porque era un entrenamiento total de la organización, pero tampoco era un entrenamiento en relaciones humanas, a pesar de que en el programa había un componente de eso. No queríamos llamarlo mejoramiento de la organización, porque es un término estático, de manera que lo llamamos Desarrollo

Organizacional, refiriéndonos con eso a un esfuerzo de cambio en todo el sistema" (Citado en Kreintner y Kiniki, 1996).

Años más tarde se concebía al DO como un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la Organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema.

Poco a poco el concepto del DO fue evolucionando y adaptándose a las exigencias propias del momento, en los años 70's, Schmuck y Miles, 1971, lo definían como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta y mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos (Citado en Kreintner y Kiniki, 1996).

Por su parte Lewicki (1993) señala que el DO contempla tres metas:

- 1) Incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización.
- 2) Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización.
- 3) Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.

Considera que el DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas la investigación y la teoría.

Kreintner y Kiniki (1996) indican que el DO es un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el

bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando también los conocimientos de las ciencias de la conducta.

Estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el desarrollo organizacional. Describen la naturaleza y los métodos del DO. No existe una definición establecida del DO, ni ningún acuerdo sobre las fronteras del campo, es decir, de cuáles son las prácticas que se deberían incluir y cuáles las que se deberían excluir, pero éstas no son limitaciones, debido al hecho de que el campo aún está evolucionando y a que hay un núcleo central de comprensión acerca del campo, como lo demuestran las definiciones.

Para el presente trabajo, podemos considerar el desarrollo organizacional como:

El esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, utilizando la teoría y la tecnología originados de la psicología organizacional, así como de la administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo.

Por esfuerzo a largo plazo, entendemos que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo, varios años en la mayor parte de los casos.

Guiado y apoyado por la alta gerencia manifiesta el compromiso de los directivos para guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio.

Con el concepto de visión se establecen aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente, compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y se entregarán a los clientes.

Procesos de delegación de autoridad (empowerment) enfatiza aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la

organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.

Procesos de aprendizaje son los procesos de interacción de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual del equipo y de la organización. Procesos de resolución de problemas se refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.

Administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, se refiere en primer lugar a uno de los aspectos más importantes que se deben administrar en las organizaciones; “la cultura”, es decir, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencia, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas, sentimientos y artefactos. Y la administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración, una amplia participación que satisfaga los deseos y las necesidades de los individuos, al mismo tiempo que fomente los propósitos de la organización.

El concepto de equipos de trabajo, reconoce la posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las organizaciones. Los equipos son los bloques de construcción básicos de las organizaciones.

Se puede considerar que el DO es una respuesta de la organización a los cambios internos o externos por los que pudiera atravesar. Destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente. El DO también abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada, para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización, dado que toda organización interactúa con el medio ambiente: influye en el ambiente y recibe sus influencias. El DO percibe con claridad lo que está ocurriendo en los

ambientes interno y externo de la organización, analiza y decide que debe cambiarse y cómo intervenir para introducir el cambio, haciendo a la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización (Robbins, 1993).

El campo del DO ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas de las organizaciones del mundo actual. El DO trata de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y de como funcionan. Es decir, se enfoca al cambio planificado, en donde "Cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas, el cambio es una oportunidad no una amenaza", la mayoría de las amenazas de la organización vienen del exterior de la organización, es necesario comprender el cambio y el cambio planificado para comprender el desarrollo organizacional (Kreintner y Kiniki, 1996).

El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. El desarrollo organizacional es un camino, no un punto de destino, es una serie de acontecimientos que se despliegan y evolucionan, no un procedimiento mecánico de paso a paso. Cada programa de desarrollo organizacional es único en sí (Garza, 1991).

1.2.2.1 La Organización

El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización objeto de cambio.

Autores como Schein (1994) y Blum y Naylor (1982) coinciden en algunos conceptos básicos para encuadrar mejor el concepto de DO como el concepto de Organización, Cultura

Organizacional y el Cambio Organizacional.

Estos autores señalan que las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente. Los esfuerzos del desarrollo organizacional están dirigidos hacia el mejoramiento de la organización total o de grandes partes de ella. Es importante reconocer que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente en la sociedad moderna el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarias para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad, sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntas pueden hacer más que cada uno de ellos por sí sola.

La mayor organización hace posible que a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros se puedan satisfacer también sus necesidades individuales. La idea básica que subyace el concepto de organización es entonces, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua, orientando los esfuerzos para lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades.

Asimismo, Chiavenato (2000) señala que en una organización, diferentes integrantes están haciendo cosas diferentes, por lo que entonces se necesita una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes, siendo la forma más típica de integración la jerarquía de autoridad, es decir, algún sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes, guiando, limitando, controlando, informando y en general, dirigiendo las actividades de cada una de las partes. Así, la coordinación implicará que cada unidad se someta a algún tipo de autoridad para el logro de un objetivo común. La coordinación se acaba cuando cada unidad decida actuar en interés propio e ignore las actividades de las demás unidades.

Lo anterior puede resumirse en la definición que propone Schein (1994) en la que considera que una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de

personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad, en donde el objeto de la coordinación son las actividades y no la gente.

Asimismo, es importante señalar que hoy en día se considera que las organizaciones son sistemas abiertos, es decir, sistemas de interacción con su entorno. A medida que cambia el entorno la organización se debe adaptar y pasa por diferentes fases (Chiavenato, 2000).

1.2.2.2 Fases de la Organización

Lewicki (1993) señala que las organizaciones asumen diversas formas organizacionales en diferentes ambientes y épocas, asimismo, las organizaciones, durante su existencia, recorren cinco fases bastante diferenciadas.

1. Fase pionera: es la fase inicial de la organización, llevada a cabo por sus fundadores. Como todavía es pequeña, sus procesos son de fácil supervisión y controlables. Hay pocas tareas rutinarias y un gran volumen de improvisaciones, la capacidad de la empresa para realizar innovaciones es muy elevada.
2. Fase de expansión, es la fase en que la organización crece, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes. La preocupación básica es el aprovechamiento de la producción de la organización.
3. Fase de reglamentación: con el crecimiento de las actividades se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores, y a definir rutinas y procesos de trabajo.
4. Fase de burocratización: se desarrolla una cadena de mando bien definida, una detallada

visión del trabajo basada en la especialización y unas relaciones impersonales entre los participantes. Esa organización piramidal y monocrática presenta muy poca flexibilidad para los cambios y para la innovación.

5. Fase de flexibilización, es decir, de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida.

1.2.2.3 La Cultura y Clima Organizacional

Todo pueblo tiene su propia cultura, de la misma manera, toda organización tiene la propia. Se denomina " cultura organizacional " al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas. Algunas organizaciones logran renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y su personalidad, en tanto que otras permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda". El DO considera que para cambiar una organización, la única manera viable es cambiar su cultura, es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan. También enfatizan en el clima organizacional, el cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular (Robbins, 1993).

Actualmente se comparte el concepto de que la cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo. La cultura se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan. Los procesos son el cómo se hacen las cosas en las organizaciones, son los métodos utilizados para llegar a los resultados (Arias y Heredia, 1999).

El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización. El concepto de clima organizacional comprende diversos grados divididos en factores estructurales: como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos, y además en factores sociales como: las actitudes y formas de comportamiento social impulsadas o castigadas (Lewicki, 1993).

1.2.2.4 El Cambio Organizacional

El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente, igualmente el ambiente general que envuelve a las organizaciones es demasiado dinámico, y les exige una elevada capacidad de adaptación como base de supervivencia. La década de los sesenta fue la " década de la explosión tecnológica" y caracterizó condiciones para el surgimiento del DO. Algunas variables complejas como el ambiente general altamente dinámico (explosión del conocimiento, de la tecnología, de las comunicaciones y de la economía) y el ambiente empresarial, frente a la internacionalización de los mercados, a la vida más corta de los productos, a la creciente importancia del marketing originan una serie de exigencias completamente nuevas y se hace imperiosa la necesidad de establecer estrategias coordinadas y de más largo plazo con el objetivo de desarrollar climas dentro de la organización, maneras de trabajar, relaciones, sistemas de comunicaciones y sistemas de información que sean congruentes con las exigencias del momento por el que atraviesan, en otras palabras, surge la necesidad de cambio planeado, es decir, del desarrollo organizacional (Kreintner y Kiniki, 1996).

Lewicki (1993) considera que el DO es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes. Cada época desarrolla la forma

organizacional más adecuada y característica para su naturaleza. Los cambios que están ocurriendo en el mundo globalizado actual hacen necesario que las organizaciones se revitalicen y reconstruyan constantemente.

La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. Así, el desarrollo de una organización le permite:

1. Un conocimiento profundo y real de si misma y de sus posibilidades
2. Un conocimiento profundo del medio ambiente en que opera
3. Una planeación adecuada y una ejecución exitosa

Por su parte, Robbins (1993) destaca que para que una organización pueda alcanzar un cierto nivel de desarrollo deben utilizar diferentes estrategias de cambio, pudiendo pasar por tres clases de estrategias de cambio:

1. Cambio evolutivo: "cuando el cambio es mínimo y está dentro de las expectativas y las conveniencias". El cambio evolutivo es lento, moderado. Hay una tendencia a repetir y reforzar las soluciones sólidas y eficientes, y abandonar las soluciones débiles y deficientes.
2. Cambio revolucionario: generalmente este cambio es rápido, intenso, brutal, sobrepasa y rechaza las antiguas expectativas e introduce algunas nuevas.
3. Desarrollo sistemático: en éste, los responsables del cambio diseñan modelos explícitos de lo que la organización debería ser en comparación con lo que es, mientras aquellos cuyas acciones serán afectadas por el desarrollo sistemático, estudian, evalúan y critican el modelo de cambio para recomendar modificaciones, basadas en su propio discernimiento y comprensión.

En nuestros días, se considera que el cambio, es decir, la transformación organizacional, es un cambio multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo y radical de la organización, que implica un cambio en sus paradigmas.

Además se han introducido nuevos conceptos y se trabaja de manera interdisciplinaria, por lo que ahora se involucra a las áreas de la organización en la “Administración de la Calidad Total”, la cual se define como el esfuerzo de toda organización que trata de establecer y hacer permanente un ambiente en el cual los integrantes mejoren continuamente su habilidad de proporcionar productos y/o servicios que los clientes encuentran de un valor particular, en donde los valores y los enfoques del DO son aspectos clave de muchos procesos de éxito de la Administración de la Calidad Total (Arias y Heredia, 1999).

Finalmente se puede resumir que el EI DO nació en la década de los sesenta debido al intenso cambio que se presentó en el mundo y a la incapacidad de las estructuras convencionales para adecuarse a las nuevas circunstancias. Tiene su origen en la teoría del comportamiento y en los investigadores que, al declinar la teoría de las relaciones humanas, se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificación del comportamiento grupal. Al poco tiempo, el DO fue ampliando su área de actuación hasta que, al abordar la organización como un todo, asumió el enfoque sistémico. En este punto, ganó espacio en el ámbito administrativo.

Asimismo el DO presenta un concepto dinámico de organización, de cultura organizacional, de cambio organizacional. El proceso de DO consta de cuatro etapas: diagnóstico, planeación, implementación y evaluación (Arias y Heredia, 1999).

Existe una variedad de modelos de DO, algunos se basan en alteraciones estructurales en la organización formal, otros, en alteraciones del comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.), como el desarrollo de equipos, de suministro de información adicional, análisis transaccional, reuniones de confrontación,

tratamiento del conflicto intergrupal, es una alternativa participativa para la renovación y revitalización de las organizaciones.

Cabe recordar que el DO se basa en el estudio del comportamiento organizacional (psicología organizacional), y que ésta busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de la organizaciones, buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa, el estudio del comportamiento que tienen la personas dentro de una organización constituye una de las tareas más importantes, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los objetivos de cualquier organización (Stevens, 1996).

El DO implica fundamentalmente un desarrollo del recurso humano, que más que un recurso, es el generador de todos los demás recursos, de ahí su importancia y la necesidad de hacer énfasis en el trabajo que se requiere para hacerlo participe del cambio y de su propia autorrealización, así pues, el eje del DO es el desarrollo humano, y la herramienta para lograrlo es a través de la capacitación de todos los integrantes de la organización.

1.2.3 La Capacitación y el Desarrollo del Personal

Una organización crea bienes y servicios a través del esfuerzo de sus empleados que tienen responsabilidades definidas por las metas de la organización. El adiestramiento de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna (Dessler, 2001).

Esta definición implica que el adiestramiento en la industria consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización. En contraste, la educación está diseñada para adaptar a

las personas a muchas instituciones de la sociedad y no a una sola, por tanto, la capacitación en las organizaciones tiene propósitos específicos, mientras que los objetivos de la educación son multifacéticos y no siempre se definen específicamente (Dunnette y Kirchner, 1990).

Existen dos razones fundamentales que hacen necesaria la capacitación y desarrollo de personal en las organizaciones, la primera es que esta entrelazada intrincadamente con la selección de personal, pues resulta ser poco común emplear en una organización personas que ya posean todos los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el puesto que van a desempeñar y también surge la necesidad de inducirlo o involucrarlo en la organización. La segunda, es la necesidad que surge desarrollar al personal, pues hoy en día es imperioso que las personas estén capacitadas para realizar no solo una función, cada vez más se exige que su desempeño sea multifuncional, para propiciar una mejor eficiencia de los recursos y así poder ser más competitivo en este mundo cada vez más globalizado (Reza, 1998).

Así pues, día con día, la competencia es más fuerte entre las organizaciones y solo aquellas que se ocupan de propiciar el desarrollo de su personal como factor clave para el desarrollo de la organización completa tendrán mayores posibilidades de mantenerse y crecer dentro de su mercado. Para cumplir con el objetivo del presente Reporte de Actividad Profesional, en el siguiente capítulo se presentarán las características, cultura y situación actual de la organización Grupo Logistics, para posteriormente dar paso a las estrategias de desarrollo emprendidas en la misma.

CAPITULO

2

DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

2 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Historia

La organización en la cual se realizó la actividad profesional que se aborda en el presente Reporte de Trabajo Profesional se llevó a cabo en el Grupo Logistics, ubicado en la colonia San Pedro Barrientos, en Tlalnepantla, Edo. de México, su giro es la logística de productos terminados, es decir, proporcionar servicios de almacenaje y distribución de productos de consumo popular (electrodomésticos, alimentos, vinos, bebidas, fármacos, productos de belleza y cuidado personal, productos químicos y de limpieza), actualmente cuenta con 5 Centros de Distribución (CEDIS) en el Edo. de México y 11 CEDIS en el interior de la República, específicamente en: Chihuahua, Monterrey (2), Guadalajara (2), Tijuana, Hermosillo, Mérida, Villahermosa, Guanajuato y Veracruz, lo que le permite dar un servicio de almacenaje y distribución a nivel nacional, al mejor costo y menor tiempo a sus diversos clientes.

El Grupo Logistics inicio sus actividades hace 28 años, solo como una empresa que brindaba servicios de transporte de producto terminado en el área metropolitana, en sus inicios solo contaba con 12 personas y 4 camionetas de 1.5 toneladas en las que repartían productos en las diferentes tiendas de conveniencia o mayoristas del área metropolitana, solo tenían dos clientes, ambos líderes fabricantes de productos de limpieza y cuidado personal, en ese momento eran una pequeña empresa, sin embargo, tenían como objetivo ser una empresa de mayor tamaño, lo cual su fundador considero que solo podían lograrlo si daban el mejor servicio que sus clientes necesitaban, y fue así como poco a poco sus clientes comenzaron a demandar mayor número de viajes para la entrega de sus productos y por consiguiente su flota vehicular aumento tanto en número de unidades como en capacidad de las mismas, hoy en día la integran más de 240 personas y su flotilla vehicular cuenta con más de 60 camionetas y 10 camiones de 8 toneladas, lo cual le permite cubrir el 20% del servicio que

sus clientes solicitan. Asimismo, contacta y administra transporte externo para cubrir el otro 80% del servicio que se requiere a nivel nacional.

Según palabras de su fundador hay dos características que identifican al Grupo Logistics; Servicio y Esfuerzo. Con estos ejes como base, a los pocos años de iniciar con la empresa de Transporte, sus clientes comenzaron a solicitarles que analizaran la posibilidad de que se pudiera dar también el servicio de almacenaje, es decir, que pudieran hacerse cargo del producto desde que sale de la planta de producción teniéndolo en bodegas externas a la planta y que de ahí se controlara el inventario y distribución del mismo, ya que representaba mayor costo para el fabricante contar con mayor espacio de almacenaje y tenía mayores problemas de logística con el producto, o bien, tenían grandes mermas ocasionadas por maltrato a los productos ya sea por sobrecarga en las estibas o espacios reducidos en sus almacenes.

Esto represento el primer reto del Grupo Logistics; “crecer y adaptarse a las necesidades de sus clientes”, pues sabían que no hacerlo representaba una gran probabilidad de perder a sus clientes, pues ellos necesitan un proveedor logístico que les brindara un servicio integral para de esta forma reducir costos y tiempos de entrega en sus productos, asegurando mayor utilidad, mejor costo al consumidor final y tener siempre disponible el producto en el anaquel o punto de venta.

Grupo Logistics acepto este reto e iniciaron actividades de almacenaje abriendo unas bodegas en el municipio de Naucalpan, en donde trabajaban alrededor de 30 personas, en ellas comenzaron a almacenar productos de Vanart y Colgate, como en un primer momento, no llenaban el espacio completo de las bodegas, ofrecieron el servicio a algunos otros clientes, lo cual les permitió darles a sus clientes una ventaja económica más con el servicio que brindaban, pues al compartir y dividir los gastos inherentes a renta de espacio, luz, agua, etc., entre el número de clientes que ahí tenían ubicados, los costos de operación disminuían y por consiguiente la utilidad del cliente mejoraba.

Además de esta ventaja económica en el almacenaje de varios clientes en una misma bodega, surgió otra forma de obtener ventajas en la distribución de los productos, pues al tener varios clientes en un mismo lugar, esto les permitía consolidar las cargas de las unidades en cada viaje que se hacía, es decir, sacar el mayor provecho en cada entrega; si antes enviaban un viaje con la carga de uno o dos clientes y les quedaba mucho espacio disponible en la unidad, al tener más clientes con productos similares podían llenar el espacio de la unidad y eso les permitía dividir el costo de distribución representando así un ahorro más para los clientes.

Estas dos ventajas económicas que brindaba Grupo Logistics, rápidamente hicieron que la empresa se volviera más competitiva y que tuviera más clientes, por lo que de esta forma nació una empresa más en el grupo cuyo giro sería encargarse de las operaciones de almacenaje de sus clientes, quedando de esta forma dos unidades de negocio; una dedicada a las operaciones de almacenaje y otra que se encarga de la distribución y transporte.

Aunque el proceso parecería muy simple y rápido, este periodo de cimentación y crecimiento de la empresa abarco aproximadamente 20 años de trabajo y esfuerzo de sus integrantes, tiempo en el cual daban servicio en las primeras bodegas de Naucalpan, y lograron crecer también en el modelo de sus operaciones de almacenaje, pues pasaron de brindar servicios en unas simples bodegas con equipos e instalaciones poco idóneas para brindar servicios con calidad y rapidez, a un nuevo esquema y modelo de operaciones basados en la operación en Centros de Distribución (CEDIS), pues con este nuevo modelo tenían la posibilidad de almacenar los productos en racks o anaqueles, lo cual brinda mejor aprovechamiento y optimización de espacios, así como mayor rapidez y precisión en las operaciones de recibo y carga. Lo anterior hizo merecedor reconocimientos por parte del cliente "Wal Mart", como mejor proveedor de servicios logísticos.

Así pues, hacía el año 2000 el Grupo Logistics contaba con aproximadamente 600 empleados distribuidos en las primeras bodegas ubicadas en Naucalpan, un CEDIS en

Tlalnepantla, Edo. de México y algunos más en el interior de la República, los cuales abrían o cerraban de acuerdo a la demanda de servicio de los clientes que hasta ese momento tenían, aunque existen algunos que no se han cerrado desde que iniciaron operaciones y han aumentado su tamaño, como los CEDIS Monterrey, Guadalajara, Chihuahua, Mérida y Hermosillo.

Esta primera etapa fue de cimentación y crecimiento para el Grupo Logistics, el cual hasta ese momento basaba su administración empresarial en un esquema de Empresa Familiar, en donde el fundador del grupo fungía como Director General, una de sus hijas como Directora Comercial y otra como Gerente Administrativa, recayendo en los dos primeros la toma de decisiones y administración de todo el grupo.

Aunque algunos años antes del año 2000, se incorporan a su equipo un Director de Operaciones y un Director de Recursos Humanos, pues el grupo comenzaba a crecer y se vislumbraba ya la necesidad de dar un mayor esquema administrativo al grupo, ya que el crecimiento del mismo comenzaba a ser más rápido y requería de más líneas de dirección y controles que guiarán al grupo a conseguir su nuevo reto: “Consolidarse como un proveedor logístico líder a nivel nacional”, así es, el grupo había conseguido tener buenos cimientos y crecimiento, ahora lo siguiente era consolidarse como un proveedor líder en el giro de la logística.

Con este nuevo horizonte en puerta, el grupo comenzó a desarrollar algunas estrategias de negocio, como el buscar Consultores de Operaciones Logísticas, de Recursos Humanos, de Calidad entre algunos otros, que le permitieran poner en marcha acciones encaminadas a un desarrollo y consolidación del grupo. Una de esas estrategias fue el pasar de un esquema de Empresa Familiar a un esquema de Empresa Institucional, es decir, una empresa que cuente con un grupo fuerte a nivel Directivo en todas y cada una de las áreas de la misma y que cuente con un Consejo Administrativo constituido por los Accionistas. Por la parte Comercial, se comenzó a buscar clientes líderes en su giro y con una demanda de servicio mayor, en cuanto al área de Operaciones se buscaron nuevos esquemas de trabajo

orientados a desarrollar herramientas más precisas para el manejo de inventarios y disminución de mermas, por la parte Financiera, se buscaron mejores planes de crédito y mejores condiciones con los proveedores, por la parte de Recursos Humanos, se implemento un área de Reclutamiento y Selección que permitiera contar con los candidatos más aptos ubicados en el puesto que mejor pudiesen desempeñar. Asimismo, se hicieron algunos análisis de las diferentes áreas del grupo, y algunas de ellas se rediseñaron o bien se crearon, como por ejemplo el área de Calidad.

En esta etapa de consolidación para el grupo, del año 1998 al 2004 se pudieron obtener los contratos de servicio con varios clientes líderes en su giro, lo cual permitió al grupo abrir 2 CEDIS más en el área metropolitana y abrir de forma permanente 5 CEDIS más en algunos estados de la República, haciendo mucho más grande al grupo que hasta ese momento contaba con alrededor de 250 empleados en Transporte y Distribución, y con aproximadamente 900 en Operaciones de Almacenaje.

Asimismo, fue en esta etapa cuando se comenzó a trabajar aplicando todos los lineamientos de calidad basados en la Norma ISO 9000 para hacer más eficientes todos los procesos de las diferentes áreas del grupo, estipulando y difundiendo su visión, misión, política de calidad y valores, pues el Grupo Logistics siempre ha buscado estar a la vanguardia y poder brindar los servicios que los clientes requieren, manteniéndose competitivos en el mercado.

Aunque durante esta etapa el grupo consolidó sus operaciones y pudo obtener un crecimiento considerable, aún no consiguió posicionarse en el liderato dentro de su giro a nivel nacional. Por lo que tuvo que desarrollar algunas otras estrategias para lograrlo, entre ellas abrir nuevos CEDIS en el Edo. de México y el interior de la República, dar servicio temporal a algunos clientes, es decir, con contratos por periodos cortos de tiempo, específicamente durante las temporadas de mayor consumo y demanda de producto, buscar proveedores de líneas de Transporte y manejar la distribución por líneas y no por unidades hombre-camión para dar mayor capacidad de transporte, reorganizar los CEDIS por segmentos y tipo de producto, y se comenzó a capacitar más sistemáticamente al personal

de todas las áreas. A finales del 2004, se logro firmar el contrato con uno de los clientes más fuertes en el área de productos farmacéuticos, iniciando así operaciones de almacenaje y distribución en el área farmacéutica, lo que orienta al Grupo Logistics a una nueva etapa, pues con este hecho le quita al cliente más fuerte del proveedor líder hasta ese momento, lo que hace que Grupo Logistics se acerque un poco más al liderato tan buscado, después de este cliente, se suman algunos otros que deciden dejar al proveedor líder buscando mejores niveles de servicio y costo.

Hasta esta etapa el grupo sorteo exigencias tanto de sus clientes como del mercado nacional y logro seguir creciendo y desarrollándose en su giro, los cambios que ha tenido han sido muy rápidos, vertiginosos, Grupo Logistics es una empresa muy dinámica, orientada totalmente al servicio que requieren sus clientes, cuyas demandas también están en función de sus clientes, es decir, del consumidor final y de cómo se este manejando la oferta y demanda de los productos en todo momento, es por ello que se hace un tanto más difícil la implementación de cualquier control o estrategia, pues las exigencias y necesidades del cliente cambian de un minuto a otro. El grupo estaba casi seguro de que en el año 2005 se lograría el tan anhelado liderato, sin embargo, dadas las condiciones que surgen por la competencia tan reñida que genera la globalización mundial, en el 2006 vislumbra claramente que ahora su mercado tendrá que abrirse y ello implica que tendrá que dar servicio en primera instancia en los países de su continente, especialmente abarcando E.U.A. y algunos países de Sudamérica, situación que el proveedor logístico líder en México comenzó a atender haciendo 2 fusiones de compra-venta de empresa con algunos proveedores logísticos que si dan servicio a nivel internacional, pues para algunos clientes que venden sus productos en otros países representa un mejor costo tener un proveedor logístico que si pueda distribuir sus productos en cualquier lugar del continente o del mundo.

2.2 Situación actual de la empresa

Como se comentó en el inciso anterior, durante el año 2006, el Grupo Logistics comienza a dirigir sus estrategias para mantener su lugar dentro del mercado y seguir en la competencia dentro del mismo, así pues en este año implementa algunas reingenierías en todas y cada una de las áreas del grupo, abre un nuevo CEDIS en Tepetzotlán, Edo. de México, y reubica sus CEDIS de Monterrey, Guadalajara y Mérida en instalaciones con mayor capacidad de almacenaje, asimismo, se abre un nuevo CEDIS en Guanajuato y otro en Villahermosa, lo cual implica dar servicio a nuevos clientes.

Igualmente, a inicios del 2006 se apertura una nueva empresa en el grupo; cuya creación responde a las necesidades de algunos clientes de “maquilar”, es decir, de empacar, reetiquetar, armar paquetes de promoción de productos, etc., pues con anterioridad estas actividades las tenía que hacer el cliente fuera de las instalaciones por cuenta propia o bien llevando a un proveedor al CEDIS para que ahí se hiciera, con la apertura de esta empresa, el Grupo Logistics sigue buscando brindar a sus clientes un servicio integral en sus operaciones logísticas. En esta empresa el número de empleados fluctúa entre 50 a 500 personas, dependiendo de los servicios que el cliente contrate.

A mediados del 2006, se logra uno de los mayores objetivos del grupo, se apertura un Macro CEDIS en el Edo. de México, en el cual se tiene la capacidad de almacenaje y distribución de 3 CEDIS en uno solo. Con lo cual hoy en día el Grupo Logistics cuenta con alrededor de 1400 empleados, en su división de operaciones de almacenaje.

En el último trimestre del año, se apertura una nueva empresa más en el grupo; Seguridad Logística, la cual brinda los servicios de Seguridad a todos los clientes del grupo, brindando guardias de seguridad intra y extramuros, así como el servicio de seguridad y localización satelital, contando con alrededor de 70 empleados.

Durante el 2006, el Grupo Logistics, reoriento sus esfuerzos y estrategias de negocio, dirigiéndolos a mantener un desarrollo sostenido como el que hasta ahora ha logrado y comenzará con la búsqueda de incluir algunos clientes que le permitan ir incursionando en el almacenaje y distribución de productos tanto a nivel nacional como en E.U.A. y Sudamérica.

Para exponer con mayor detalle el rumbo que esta tomando el grupo es necesario conocer su Visión, Misión, Política de Calidad y Valores, pues son ellos los pilares en los cuales se sustentan todas las estrategias de negocio a corto, mediano y largo plazo.

2.2.1 Visión

La visión de una organización representa el lugar al que aspira llegar, el lugar o la posición en la que se ve en un mediano o largo plazo, Grupo Logistics busca:

“Ser reconocida como la empresa líder en Servicios Logísticos Integrales en México y el Continente Americano”.

2.2.2 Misión

La misión representa el camino o la forma en que la organización busca llegar al lugar que estimo en su visión, en este caso la misión del grupo es:

“Brindar Servicios Logísticos y soluciones integrales de excelencia y vanguardia que generen valor en la cadena de abastecimiento a nuestros socios Comerciales, Accionistas, Asociados y a la Comunidad”.

2.2.3 Política de Calidad

La política de calidad es el eje rector del sistema de calidad que soporta los procesos dentro de la organización, la cual estipula que:

“En Grupo Logistics estamos comprometidos a proporcionar servicio y soluciones de excelencia a través del trabajo en equipo y una relación honesta de largo plazo”.

2.2.4 Valores

Los valores que representan la cultura e identidad bajo los cuales todos los integrantes deben de la organización son:

Honestidad:

Es el reflejo de nuestra conducta basada en función a la razón, respetando los límites y reservas dictadas por la compañía.

Respeto:

Regir nuestra conducta y acciones en función de los lineamientos acordados entre individuos o grupos con base al reconocimiento a los derechos.

Reconocimiento:

Es admitir y legitimar nuestras acciones, distinguiéndonos de las demás personas, garantizando el logro de objetivos resaltando nuestro mérito.

Compromiso:

Mostrar congruencia entre lo que piensas, dices y haces, enfocado a dar un servicio con responsabilidad.

2.3 Evolución del Departamento de Recursos Humanos

Los inicios del departamento de Recursos Humanos en el Grupo Logistics nos remontan al año 1992, en ese momento solo contaba con un Jefe de Recursos Humanos y dos Auxiliares administrativos, quienes realizaban solo las actividades administrativas inherentes al área, entre ellas; Administración de nómina, atención y pago de las obligaciones patronales (IMSS, Impuestos, Infonavit), contratación, manejo de expedientes y atención a las situaciones relacionadas con la relación laboral con los empleados. Esta primer etapa abarco aproximadamente 6 años, pues a partir del año 1998 se cambia por primera vez la estructura del departamento integrándose al departamento un Director de Recursos Humanos, 1 Médico, 1 Jefe de Reclutamiento y Selección, 1 Reclutador y se promueven a los Auxiliares Administrativos, uno de ellos a Jefe de nóminas y el otro a Coordinador de Recursos Humanos. Durante esta etapa se crea el área de Reclutamiento y Selección, en donde se elaboran los primeros manuales de procedimientos, baterías de evaluación, descripciones y perfiles de puestos, entrevistas de ingreso, de ajuste y de salida. Durante esta etapa, en cuanto a Reclutamiento y Selección se comenzó a trabajar con reclutamientos masivos, ya que en ese momento se abrieron operaciones con diversos clientes y la demanda por cubrirlos en el menor tiempo posible era prioridad para el departamento.

Asimismo, durante esta etapa se comenzó a trabajar bajo los lineamientos y recomendaciones siguiendo los estándares de calidad que marca la Norma ISO 9000, y en este proceso el Departamento de Recursos Humanos fue factor clave y eje, pues sobre él recayó la responsabilidad del seguimiento y difusión de todos los procedimientos del grupo.

En el año 2002 cambia nuevamente la estructura del Departamento de Recursos Humanos integrando nuevos puestos, dicho organigrama se muestra en la figura 1.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO

Departamento de Recursos Humanos
Personal área: 18

Grupo Logistics
Año: 2002

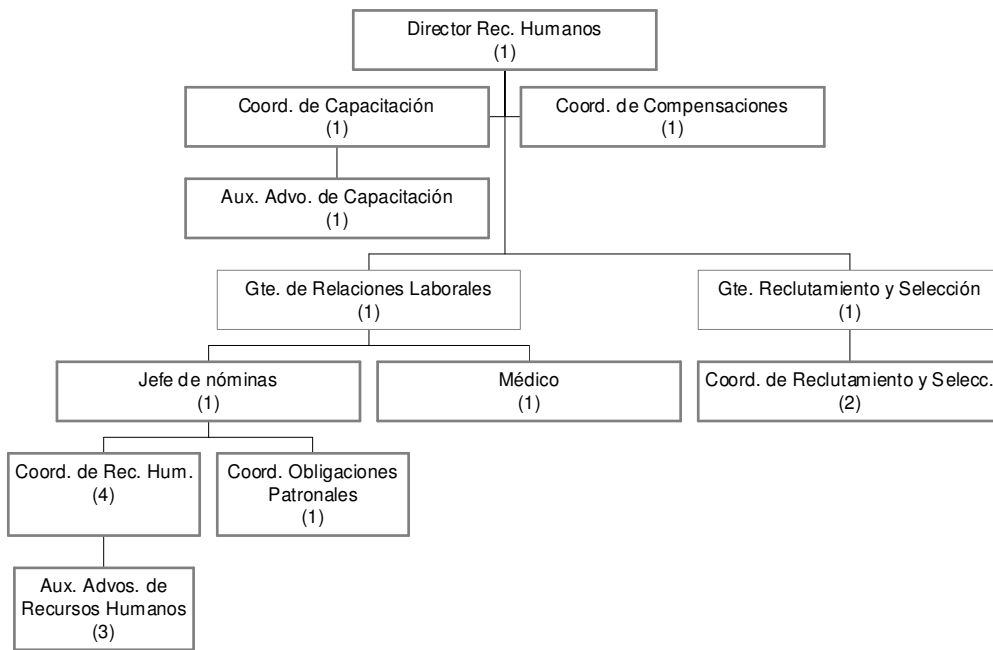


Fig. 1: Organigrama del Departamento de Recursos Humanos correspondiente al año 2002, integrado por 18 personas.

Con esta estructura el Departamento de Recursos Humanos consiguió ir a la par del crecimiento y cambios que el Grupo Logistics iba requiriendo durante el 2002 al 2004, sin embargo, el grupo debía seguir respondiendo rápidamente a las nuevas necesidades de los clientes, quienes poco a poco requerían que sus operaciones fueran cada vez más rápidas, precisas y representaran ventajas en cuanto a costo y servicio. Por esta razón se implementaron diversas estrategias en el grupo, en cuanto al área de Reclutamiento y Selección comenzaron a modificarse los perfiles de puesto, ya que en ese momento las necesidades eran diferentes, se comenzó a trabajar en la implementación del Modelo de Plantillas de reemplazo, cuya finalidad era desarrollar al personal detectado con las mejores y mayores habilidades, conocimientos y experiencia en ciertas áreas y/o puestos, se comenzó implementar el seguimiento de indicadores de rotación y a implementar acciones de forma interdisciplinaria con todas las áreas del grupo para disminuir el índice de rotación que en ese momento oscilaba en el 75%.

A inicios del 2004 el departamento tiene nuevamente una reestructura cuyo objetivo fue fortalecer y unificar a las áreas que lo integran para dar un mejor apoyo al grupo, asimismo, se integra a la estructura el área de Mantenimiento y Seguridad Industrial, quedando como aparece en la figura 2.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO

Departamento de Recursos Humanos
Personal área: 22

Grupo Logistics
Año: 2004

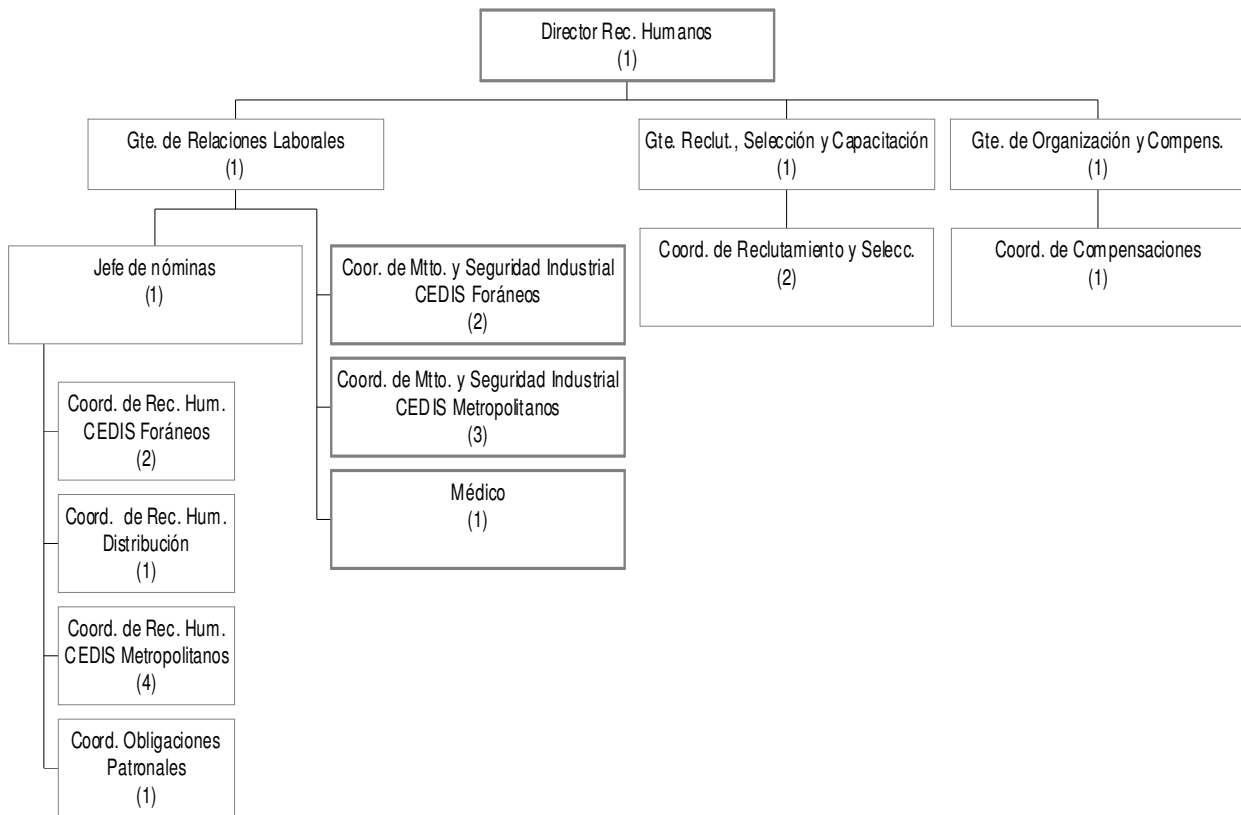


Fig. 2: Organigrama del Departamento del año 2004, en el cual se unieron las áreas de Reclutamiento, Selección y Capacitación, creándose una nueva Gerencia. También se creó el puesto de Gerente de Organización y Compensaciones y se incorporó el área de Mantenimiento y Seguridad Industrial, incluyendo 3 Coordinadores de Mantenimiento y Seguridad Industrial (Cedis Metropolitanos) y 2 Coordinadores de Mantenimiento y Seguridad Industrial (Cedis Foráneos).

Durante el 2005, cambia nuevamente la estructura, integrándose al departamento de Recursos Humanos el área de Seguridad Patrimonial y se refuerza el servicio médico con dos plazas más. Se crea la Gerencia de Personal a la cual le reportaran todos los Coordinadores de Recursos Humanos y los Coordinadores de Mantenimiento y Seguridad Industrial, así como el Servicio Médico quedarán a cargo del Gerente de Relaciones Laborales, en la figura 3 aparece dicha estructura.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO

Departamento de Recursos Humanos Grupo Logistics Personal
 área: 42 Año: 2005

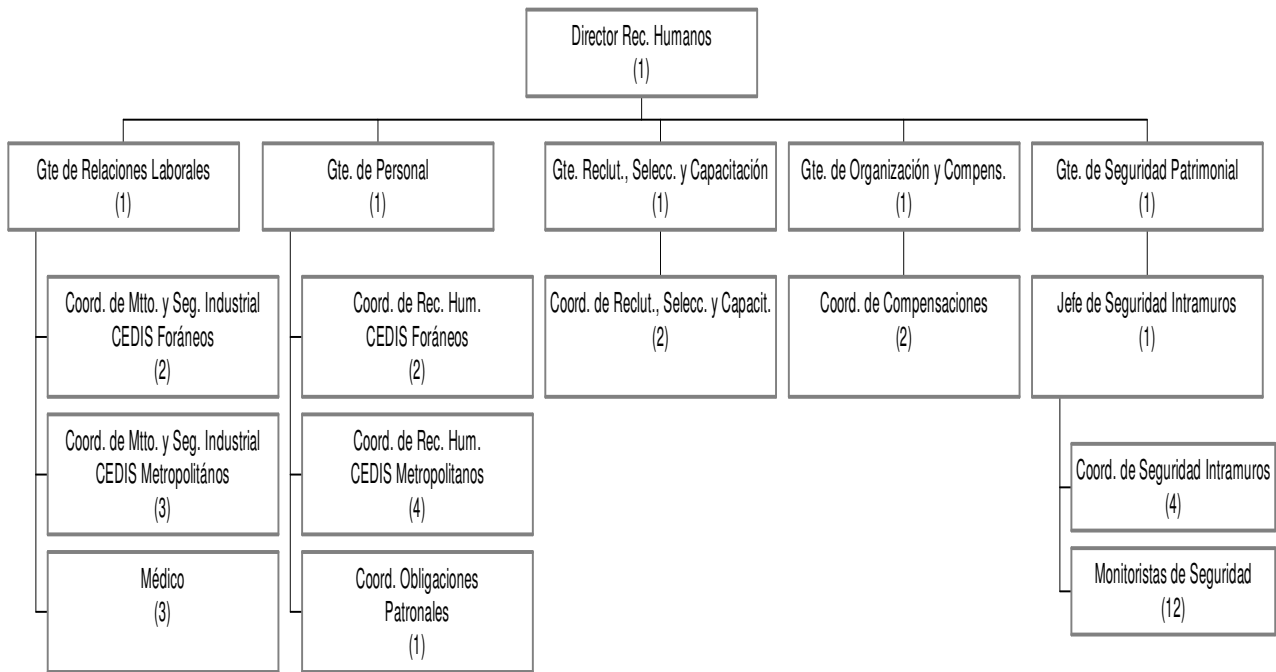


Fig. 3: Organigrama del Departamento de Recursos Humanos integrado por 42 personas, correspondiente al año 2005, durante este año se incorporó el área de Seguridad Patrimonial.

En el año 2006, dados los cambios que se estaban dando en la estructura del Grupo Logistics, y los resultados y acciones que específicamente se presentaron en el área de Reclutamiento, Selección y Capacitación, esta área cambia su nombre por el de Desarrollo Humano, pues ahora todas sus funciones se dirigirían al desarrollo del personal, ya que dentro de las estrategias de negocio del grupo, quedo como punto primordial la retención y desarrollo del personal en la empresa, pues este sería un factor clave para lograr el progreso de la organización en general y así lograr llegar al tan anhelado liderato y expansión a otros países, quedando integrado el departamento de Recursos Humanos como aparece en la figura 4.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO

Departamento de Recursos Humanos
Personal área: 44

Grupo Logistics
Año: 2006

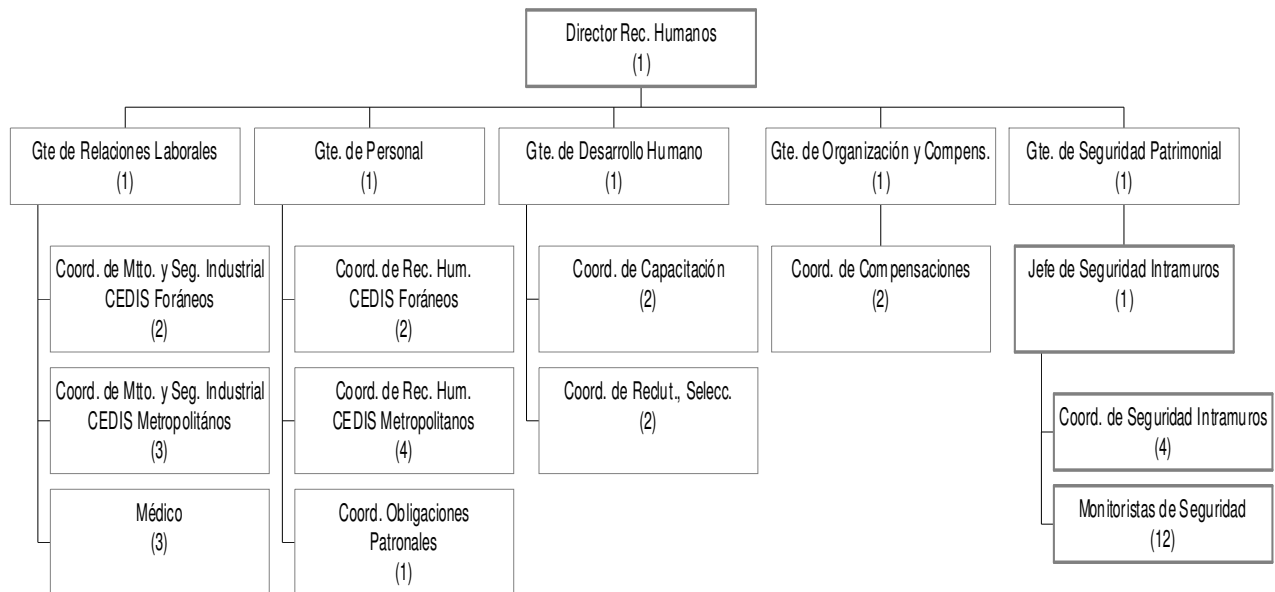


Fig. 4: Organigrama correspondiente al año 2006, a partir de este momento el área de Reclutamiento, Selección y Capacitación se denomina Desarrollo Humano.

2.4 Objetivo: 2006 - 2008 Desarrollo sostenido de la organización, Consolidación del liderato a nivel Nacional e Incursión a nivel Intercontinental

Dentro de los planes y estrategias de negocio para el periodo 2006 – 2008, el objetivo del Grupo Logistics busca lograr la consolidación del liderato dentro del mercado nacional de Proveedores Logísticos y comenzar la incursión en algunos países, específicamente en Estados Unidos Americanos y posteriormente en Sudamérica.

Todas y cada una de las Direcciones del Grupo Logistics establecieron sus objetivos anuales como departamento ligados directamente a los objetivos de la Dirección General para que de esta forma convergieran todas las acciones y estrategias en el mismo objetivo a lograr.

En la siguiente página se presenta la figura 6 con los objetivos establecidos por la Dirección General para el año 2006, los cuales marcaron la directriz para la determinación de cada Departamento del Grupo.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL GRUPO LOGISTICS

Grupo Logistics Dirección General *Objetivos Estratégicos 2006*

Objetivos Dirección General	Fecha Compromiso	Peso
1.-Rotación del personal en un máximo del 28%.	31-Dic.	20%
2.-Garantizar los niveles de servicio al 96 %. Crecimiento de ventas en un 30%.	31-Dic.	20%
3.-Generar utilidad neta del 10 % en las empresas del grupo.	31-Dic.	20%
4.- Generar una nueva unidad de negocio, enfocada al área de Seguridad Intra y Extra muros.	01-Mar.	20%
5.-Reducir en un 80% los siniestros y desviaciones de inventarios de la empresa.	31-Dic.	20%
		100%

Fig. 6: Objetivos fijados por la Dirección General en consenso con todas las áreas del Grupo Logistics para el año 2006.

En el siguiente capítulo se presenta la nueva descripción y funciones del puesto de Gerente de Desarrollo Humano, pues como se menciona anteriormente este cambio se generó a partir de los objetivos estratégicos del 2006 que se establecieron en el Grupo Logistics.

Posteriormente, en el capítulo 5 se mostrarán los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos y el área de Desarrollo Humano, así como su alineación directa con los objetivos de la Dirección General del grupo.

CAPITULO

3

EL PSICÓLOGO EN EL AREA DE DESARROLLO HUMANO

3 EL PSICOLOGO EN EL AREA DE DESARROLLO HUMANO

3.1 El Psicólogo y la Administración de personal en el área de Desarrollo Humano

Uno de los cambios significativos que se dieron en el departamento de Recursos Humanos del Grupo Logistics, específicamente en las áreas de Reclutamiento, Selección y Capacitación durante el año 2006, fue la fusión de estas dos áreas en una sola cuya nueva nomenclatura fue Desarrollo Humano, este nuevo nombre, tiene como base la nueva visión que se planteo en el departamento de Recursos Humanos: “Lograr una cultura de equilibrio entre los intereses del factor humano y los fines de la empresa, favoreciendo el desarrollo de ambas partes”. Reclutamiento, selección y capacitación se integran como una sola unidad dado que los objetivos y actividades de estas dos áreas están intrínsecamente unidos y deben trabajarse bajo una misma misión: “Atraer, retener y desarrollar el factor humano promoviendo una cultura e identidad organizacional que coadyuve a alcanzar los objetivos de Grupo Logistics”.

A partir de este momento, se fusionan ambas áreas y se genera el puesto de Gerente de Desarrollo Humano como responsable del área, teniendo en línea directa a dos Coordinadores de Reclutamiento y Selección y dos Coordinadores de Capacitación (estas cinco personas ubicadas en el Corporativo y dando atención a todos los CEDIS Metropolitanos y Foráneos, en línea indirecta contando con el apoyo de dos Coordinadores de Recursos Humanos para los Cedis de Guadalajara y Monterrey). Con esta nueva estructura se generan cambios de forma y fondo en el área; de forma, desde el simple cambio de puesto de trabajo, es decir, pasar de ocupar el puesto de Jefe de Reclutamiento y Selección a la promoción a Gerente de Desarrollo Humano, cambio de sueldo, etc., hasta los cambios de fondo, como el tomar un rol con mayor apego a la Administración de Personal, integrarse directamente a los objetivos y estrategias del área de Recursos Humanos y a los objetivos de la organización.

3.1.1 Descripción y Perfil de puesto; Gerente de Desarrollo Humano

Al cambiar el puesto de Jefatura de Reclutamiento y Selección, por el de Gerente de Desarrollo Humano, se paso de tener un papel con mayor peso ejecutivo a tener un papel o rol con mayor peso administrativo, ya que las nuevas funciones del puesto así lo exigían, dejaría de ser responsable solo del reclutamiento y selección, cuyo objetivo hasta ese momento era solo proveer al personal requerido en todas las áreas, y pasaría a ser responsable de diseñar, implementar y dar seguimiento a todas las estrategias dirigidas para atraer, retener y desarrollar a todo el personal de la compañía, lo cual no solo implica un trabajo o actividades propias de su área, con esta nueva estructura su función, actividades y estrategias se entrelazan y suman con las actividades y estrategias de todas las demás áreas del Grupo Logistics.

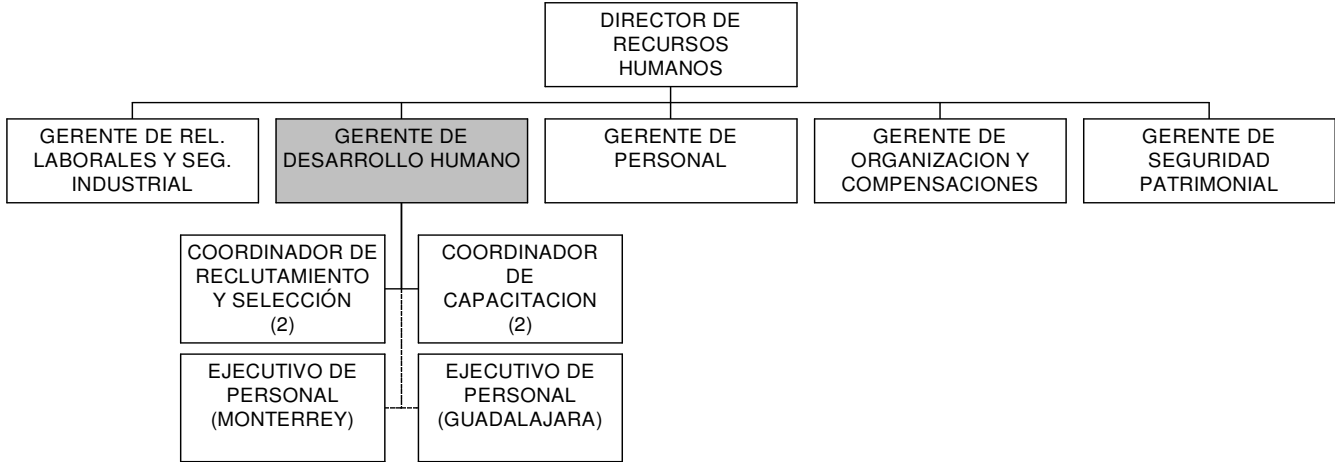
A continuación se muestra la Descripción del puesto de Gerente de Desarrollo Humano que se propuso para esta modificación al área.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

GERENTE DE DESARROLLO HUMANO

I. ORGANIZACIÓN:

Titulo del puesto: Gerente de Desarrollo Humano
 Superior inmediato: Director de Recursos Humanos
 Área / Departamento: Gerencia de Desarrollo Humano



II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Atender y resolver los diversos requerimientos en materia de Administración de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo que se presenten en todos los Cedis de la Compañía, así como asegurar que se cumplan todos los procesos y obligaciones que de ello se deriven.

Supervisar y controlar las actividades administrativas y de control de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de la empresa, proporcionando un ambiente cordial y de confianza asegurando un servicio óptimo y eficaz a todos los departamentos que lo soliciten.

Código	Fecha Elab.:	Autorización	Página
DRH DS 2	08/Ene/2006	CMV / Director de Recursos Humanos DTM / Director General	66

Responsable de diseñar y aplicar las estrategias encaminadas a mejorar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo en la compañía.

Responsable de la administración de las políticas de Comunicación Interna.

Elaboración y control del presupuesto de reclutamiento, selección y capacitación de la compañía.

III. FUNCIONES / TIEMPO ASIGNADO:

Principales Funciones y Responsabilidades	% Tiempo Asignado
Supervisar y controlar los procesos de reclutamiento y selección de todos los Cedis.	25%
Supervisar y controlar los procesos de capacitación y desarrollo de todos los Cedis.	25%
Supervisar y ejecutar las políticas y procesos de Comunicación Interna	10%
Diseñar e implementar las estrategias orientadas a analizar y eficientar los procesos establecidos en el área.	15%
Concentrar, analizar y presentar los indicadores de reclutamiento, selección y capacitación de todos los Cedis, así como diseñar las estrategias para corregir las desviaciones u oportunidades detectadas mensualmente.	10%
Efectuar las conciliaciones periódicas con el área de finanzas sobre el presupuesto asignado al área.	5%
Supervisar las auditorías elaboradas por despachos externos y las auditorías de control interno	5%
Diseñar y ejecutar los programas de integración y reconocimiento que coadyuven a lograr la identificación y compromiso del trabajador con la empresa..	5%

Código	Fecha Elab.:	Autorización	Página
DRH DS 2	08/Ene/2006	CMV / Director de Recursos Humanos DTM / Director General	2

IV. INDICADORES DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:

Nombre	Descripción	Unidad de Medida	Objetivo
Reclutamiento y Selección	Ejecutar los procesos en forma correcta evitando desviaciones y cubriendo todas las vacantes en tiempo y forma.	%	100
Capacitación y Desarrollo	Ejecutar los procesos en forma correcta evitando desviaciones y cubriendo todas las acciones en lo referente a capacitación y desarrollo en la compañía.	%	75
Rotación	Mantener controles en lo que respecta a los procesos de selección y capacitación que coadyuven a mantener el índice de rotación establecido para el año en curso.	%	+ - 5 %

V. RELACIONES DEL PUESTO:

Área, Dependencia o Compañía con laCuál se Relaciona	Cliente / Proveedor	Propósito
Jefes, Gerentes, Directores de área.	Cliente	Atención a todos los requerimientos de reclutamiento, selección y capacitación.
Personal en general	Cliente	Implementación y seguimiento de todos los procesos de capacitación y desarrollo.
Finanzas	Cliente	Conciliaciones y trámites de cheques, transferencias y pagos. Control y administración del presupuesto asignado al área.

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO:

Descripción		Cantidad Anual
Presupuestos sueldos, salarios.		\$ 62,920,430
Presupuesto de Reclutamiento y Selección.		\$70,000
Presupuesto de Capacitación y Desarrollo		\$1,950,000
Código	Fecha Elab.:	Autorización
DRH DS 2	08/Ene/2006	CMV / Director de Recursos Humanos DTM / Director General
		Página 3

VII. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Sexo	Indistinto
Estado civil	Indistinto
Edad	30 a 50 años
Idioma adicional	Ingles deseable
Disponibilidad de viajar	Si
Ubicación física	Corporativo

ESCOLARIDAD

Nivel	Licenciatura
Profesión	Lic. Psicología, Administración o Relaciones Industriales
Especialidad	Desarrollo Humano

CONOCIMIENTOS

Tipo	Conocimiento Específico
Psicometría, modelo de Competencias Laborales	Evaluación Psicométrica Modelo de Competencias Laborales.
Reclutamiento, Selección y Capacitación.	Conocimientos de reclutamiento y selección a todos los niveles y puestos. Administración del proceso de capacitación, preferentemente en empresas de servicio.
Administración de Personal	Esquemas de comunicación, liderazgo.
L.F.T.	Obligaciones contractuales del personal, específicamente en lo referente a capacitación.

Código	Fecha Elab.:	Autorización	Página
DRH DS 2	08/Ene/2006	CMV / Director de Recursos Humanos DTM / Director General	4

EXPERIENCIA

Área	Puesto/Nivel	Tiempo Mínimo (años)
Reclutamiento y Selección	Gerente de Reclutamiento y Selección	3 a 4
Capacitación	Gerente de Capacitación	3 a 4

COMPETENCIAS

Competencia	Nivel de Dominio				
	1	2	3	4	5
<p>Enfoque a resultados Cumplir con las metas, no obstante la presencia de obstáculos o imprevistos. Concentrar sus esfuerzos y orientar sus acciones para lograr los objetivos y no quedarse solo en la ejecución de las actividades o en los pasos intermedios alcanzados.</p>					
<p>Enfoque al cliente Identificar y conocer a sus clientes, externos o internos, detectar sus requerimientos y necesidades, así como poner los medios para lograr su mayor satisfacción. Ganar la confianza, preferencia y lealtad de sus clientes, por la atención y calidad en el servicio brindado.</p>					
<p>Habilidades administrativas Establecer objetivos claros y oportunos, determinar acciones a realizar así como los tiempos recursos y responsables. Asignar prioridades y jerarquizar las actividades de trabajo, agrupar y clasificar información, seguir un método ordenado para la ejecución del trabajo. Establecer indicadores que permitan dar seguimiento para conocer el grado de avance y aseguren la conclusión de las tareas y el logro de objetivos.</p>					
<p>Pensamiento analítico Delimitar, desglosar y profundizaren el estudio de situaciones. Buscar las causas de los eventos o problemas (Porqués). Integrar de manera congruente, varios elementos o información diversa para formar un nuevo todo. Llevar a cabo razonamientos lógicos con los datos que se obtiene.</p>					
Código	Fecha Elab.:	Autorización			Página
DRH DS 2	08/Ene/2006	CMV / Director de Recursos Humanos DTM / Director General			5

<p>Toma de decisiones Seleccionar con precisión de entre varias alternativas de acción. Determinar con claridad el curso de acción a seguir tendiente a solucionar un problema.</p>					
<p>Negociación Habilidad para establecer acuerdos, con clientes internos o externos, bajo una perspectiva de beneficio mutuo ganar-ganar.</p>					
<p>Comunicación oral Habilidad para transmitir ideas propias a otros individuos a través de la palabra, de manera clara, concisa y precisa en forma y contenido, dirigiendo la comunicación a un punto específico y sin ramificarse a ideas alternas.</p>					
<p>Responsabilidad Disposición para cumplir con los compromisos y tareas de trabajo de manera eficiente, independiente, voluntaria y constante con un mínimo de supervisión.</p>					
<p>Trabajo bajo presión Habilidad para mantener los niveles de productividad y eficiencia en situaciones inesperadas o de alta exigencia en términos de urgencia, tensión o de conflicto.</p>					
<p>Liderazgo Alcanzar metas y resultados a través de otras personas, aplicando estilos diversos de acuerdo a las situaciones; ya sea conduciendo y guiando, dando lineamientos e instrucciones, persuadiendo y vendiendo ideas, solicitando opiniones y aportaciones de los demás y/o delegando la ejecución de actividades.</p>					
<p>Trabajo en equipo Integrarse con otras personas para la realización de actividades de trabajo, participando, aportando y colaborando para el logro de los objetivos comunes. Aprovechar las potencialidades de los integrantes del grupo y manifestar convencimiento de las ventajas de trabajar juntos, propiciando la cohesión, unidad y desarrollo del equipo.</p>					

Código	Fecha Elab.:	Autorización	Página
DRH DS 2	08/Ene/2006	CMV / Director de Recursos Humanos DTM / Director General	6

Asimismo, para tener un panorama más amplio de las funciones del psicólogo en este nuevo puesto de trabajo, en la figura 7 se presenta el cuadro con los objetivos específicos del departamento de Recursos Humanos, resaltando los inherentes al área de Desarrollo Humano.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

GRUPO LOGISTICS
Dirección de Recursos Humanos
Objetivos Específicos Inter - áreas 2006

Objetivo	Fecha Compromiso	Factores Clave de Éxito	Áreas involucradas	Objetivos Específicos Desarrollo Humano	Peso específico	Factor de Medida	Alineación Objetivos Dirección General
1.- Implantar un sistema de administración por competencias que permita seleccionar, capacitar, desarrollar y retener el talento Humano mejor calificado.	31-Dic.	a.-Contar con un sistema de evaluación de competencias adecuado a la organización. b.-Plan de desarrollo y capacitación. c.-Retención del talento humano / reducción de rotación. d.- Plantillas de reemplazo. e.- Evaluación del desempeño.	Desarrollo Humano	a.- Diseñar e implantar un modelo de evaluación de competencias para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso. b.- Diseñar e implantar un programa de capacitación basado en el modelo de competencias para desarrollar y retener el talento humano. c.- Diseñar e implantar un modelo de administración que permita conformar las plantillas de reemplazo en las diferentes áreas de la compañía.	25%	a.- Modelo de reclutamiento y selección basado en competencias para todos los puestos tipo de la compañía b.- Implementación del plan y programa de capacitación basado en el modelo de competencias para todas las áreas de la compañía. c.-Detección del personal clave a desarrollar, elaboración de los planes de vida y carrera, así como las plantillas de reemplazo para las diferentes áreas de la compañía. d.- Formación de los Equipos de Trabajo por CEDIS para las áreas de Inventarios, Servicio a Cliente y Recuperación de Evidencias.	1.-Rotación del personal en un máximo del 28%. 2.-Garantizar los niveles de servicio al 96 %.
2.- Desarrollar un sistema de Compensación que fomente y reconozca la productividad del trabajador.	30-Jun	a.-Sistema de incentivos por productividad. b.-Bono de resultados. c.- Reingeniería estructura organizacional. d.-Evaluación de desempeño	Compensaciones y Desarrollo Humano	a.- Diseñar, aplicar y administrar la Evaluación de desempeño basándose en el modelo de competencias.	15%	a.-Diseño y Aplicación de la Evaluación a todo el personal de la compañía.	1.-Rotación del personal en un máximo del 28%. 2.-Garantizar los niveles de servicio al 96 %. 3.-Generar utilidad neta del 10 %
3.-Análisis e implementación de un esquema de administración de nóminas / relaciones laborales, que ejecute la parte operativa y favorezca la gestión de facilitador del área de Recursos Humanos.	01-Jun	a.-Contar con un recurso alternativo que libere a R.H. de tareas meramente operativas. b.-Contar con un esquema de prevención para posibles conflictos laborales. c.-Disponer de esquemas más flexibles y eficientes, inclusive con beneficios económicos.	Desarrollo Humano, Personal y Relac. Laborales	a.- Diseñar y administrar el modelo de reclutamiento y contratación del personal operativo a través de un Outsourcing de Recursos Humanos.	20%	a.- Administración del 75% del personal operativo a través de Outsourcing de Recursos Humanos	1.-Rotación del personal en un máximo del 28%. 2.-Garantizar los niveles de servicio al 96 %.
4.-Establecer un sistema de medición del clima organizacional que provea de la información necesaria para efectuar acciones preventivas y/o correctivas que favorezcan un ambiente laboral que coadyube al buen desempeño del personal.	01-Abr	a.-Políticas claras sobre filosofía y valores. b.-Acciones claras y concretas ante los requerimientos planteados. c.-Reconocimiento a los logros del personal. d.-Sistema de comunicación formal e. Encuesta de Clima organizacional	Desarrollo Humano, Personal y Relac. Laborales	a.- Diseñar e implantar actividades de integración, reconocimiento y comunicación orientados a facilitar el sentido de pertenencia en la compañía.	20%	a.- Diseño y seguimiento al programa del "Empleado del Mes" b.- Diseño y seguimiento al programa de reconocimiento por antigüedad c.- Implementación de Torneos deportivos (Volei ball y Fut bol) d.- Diseño y elaboración mensual de la gaceta de comunicación interna.	1.-Rotación del personal en un máximo del 28%. 2.-Garantizar los niveles de servicio al 96 %. 3.-Generar utilidad neta del 10 %

Fig. 7: En la quinta columna aparecen los objetivos del área de Desarrollo Humano.

Un puesto con mayor peso administrativo, como el de Gerente de Desarrollo Humano, implica guiar las actividades y estrategias bajo un esquema establecido basado en cinco funciones básicas: planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar.

Algunas actividades específicas incluidas en cada función serían las siguientes:

- a) Planificar: establecer metas y normas, elaborar reglas y procedimientos, elaborar planes y pronósticos, es decir, orientar su actividad a predecir o proyectar una situación futura.

Como ejemplo de esta función se puede citar el Plan de Certificación para el Manejo Seguro de Montacargas que se diseñó e implementó en el año 2006 para dar cumplimiento al objetivo inherente a Seguridad Industrial y Patrimonial orientado a: “Diseñar e implantar un programa de capacitación y certificación para el desarrollo de las competencias teóricas y técnicas para el manejo seguro de montacargas”.

Con este plan se buscó la disminución y prevención de accidentes, robos intra y extra muros, daños a instalaciones, equipos y productos.

El plan se constituyó por las siguientes fases:

Fase 1: Elaboración, documentación y difusión del Procedimiento para Certificación de montacarguistas.

Para ello, se elaboró el Procedimiento para la Certificación (anexo 1), se revisó, aprobó y documentó con los responsables de área involucrados y se procedió a su difusión en el portal de Intranet y se presentó el plan a todos los Jefes, Gerentes y Directores involucrados.

Fase 2: Capacitación teórica y práctica de todos los empleados que ocupaban el puesto de Montacarguista y de los puestos inmediatos inferiores con potencial a promoción a

Montacarguista.

En esta fase se determinó a la instancia capacitadora y certificadora que sería la responsable de impartir los cursos teóricos y prácticos, así como se estipularon las evaluaciones y puntajes de calificación mínimos necesarios para obtener la certificación que les permitiera hacer uso de los equipos (Ver anexos 2 y 3).

Es importante mencionar que al inicio de cada capacitación se dio una plática introductoria en donde se les hacía de su conocimiento el objetivo de dicho plan de certificación, las medidas de control que se establecerían para hacer uso de los equipos de carga y las políticas generales de la certificación, por citar algunas, la indicación de que solo podrían usar el equipo las personas que tuvieran la credencial que los identificaba como persona certificada para el uso de un equipo específico, llenar los formatos de Check list de entrega y recepción de equipo, velocidad máxima permitida, niveles de estiba permitidos, grupos de certificadores internos para personal de nuevo ingreso etc.

Fase 3: Seguimiento y recertificación anual.

En esta fase se daba seguimiento a todo el personal que desempeñaba el puesto de Montacarguista, a su desempeño y a los accidentes o incidentes que pudiesen presentarse aún contando ya con la certificación. Igualmente se daba seguimiento a los candidatos a promoción, con una capacitación continua y con periodos de práctica. Se daba seguimiento estricto a la política que estipulaba que la recertificación sería anual y que todo el personal, incluyendo los de nuevo ingreso o promoción debían contar con dicha certificación para poder utilizar el montacargas (Ver anexos 4, 5, 6, 7 y 8).

b) Organizar: asignar una tarea específica a cada subordinado, establecer departamentos, delegar funciones en los subordinados, establecer canales de

autoridad y de comunicación, es decir, coordinar el trabajo de los subordinados.

En esta actividad podemos citar la elaboración de la Descripción y Perfil de puesto del Coordinador de Reclutamiento y Selección, en la cual se estipulan las responsabilidades, actividades y alcances del puesto en cuestión, pues esta fue la base para la asignación y organización de las actividades del área (Ver anexo 9).

- c) Proveer de personal: decidir qué tipo de personal se habrá de contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionar a los empleados, establecer normas para su desempeño, compensarles, evaluar su desempeño, brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo.
- d) Dirigir: encargarse de que otros cumplan con su trabajo, conservar la equidad y motivar a los subordinados, en este punto el liderazgo cobra importancia elevada.
- e) Controlar: establecer estándares de productividad o desempeño, estándares de calidad, comparar el desempeño real contra estos parámetros, tomar las medidas correctivas necesarias. Establecer controles administrativos que permitan tener un panorama general de una situación, medida, procedimiento, etc., aplicado. Para ejemplificar esta actividad se retoma el Reporte de Indicadores de Reclutamiento y Selección Mensual que se realizan en el área, los cuales permiten obtener un panorama general que permite analizar el estatus y cobertura de las vacantes, así como corregir las desviaciones u oportunidades detectadas con el objeto de mejorar continuamente el proceso de selección y cumplir con el índice de rotación estipulado en los objetivos estratégicos de la compañía (Ver anexos 10 al 18).

El tener como base la planeación, organización, dirección y control en el quehacer diario ayudan a evitar errores relativos al trabajar con personas a cargo o ser responsable de la consecución de los objetivos de un área, pues se puede contar con un área integrada por las personas que cuenten con los conocimientos, habilidades y experiencia propios para un

desempeño óptimo de todo el equipo de trabajo, disminuyendo así la rotación en el área, lo cual permitirá tener una mejor planeación, implantación y seguimiento de todas las actividades, también propicia que tanto el subordinado como el responsable, continúen capacitándose en todos los temas o procesos inherentes a su área, lo cual incidirá directamente en los resultados del equipo de trabajo. Asimismo, permite tener un claro control y panorama de la compensación que recibe cada uno de los integrantes, pues además de evaluar el desempeño de cada persona, permite conocer con mayor detalle acerca de sus intereses, motivaciones y áreas de oportunidad a desarrollar, lo cual también propicia no solo el desarrollo profesional, también propicia el desarrollo personal de cada uno de los integrantes.

Generalmente el personal suele estar en competencia con los demás integrantes del equipo, al plantearles a cada uno de ellos su desempeño, habilidades y conocimientos actuales y buscar juntos sus potencialidades, el responsable del área propiciará que pasen de una competencia entre los integrantes del área a una competencia individual; una competencia con ellos mismos, que los motive a seguir preparándose y desarrollándose.

Hasta este momento se han detallado algunas funciones ligadas directamente al papel administrativo del psicólogo en el área de Desarrollo Humano del Grupo Logistics. Ahora se procederá a mostrar su rol e injerencia directa en el logro de los objetivos estratégicos del departamento de Recursos Humanos, específicamente en la implementación del Modelo de Competencias para la gestión del factor humano, sin embargo, para ello, resulta necesario exponer en un primer momento el marco teórico y conceptual del modelo de competencias, el cual se abordará en el siguiente capítulo, y posteriormente en el capítulo 5 se expondrá la implementación del modelo en los procesos de Selección y Capacitación de personal

CAPITULO

4

EL MODELO DE COMPETENCIAS

4. EL MODELO DE COMPETENCIAS

4.1 Marco Teórico

Una de las premisas básicas para la implementación del Modelo de Competencias en cualquier organización, es el contar con un marco conceptual conocido y compartido por todos los integrantes del proceso el cual permita tener una mayor claridad y precisión en el manejo del modelo en cualquier proceso. Por ello, para continuar con esta presentación de Actividad Profesional, es relevante retomar algunos conceptos teóricos que ayudarán a tener un panorama general del tema.

Hablar de competencias es hablar de capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo. El análisis de competencias y el desarrollo de modelos de competencias son el instrumento para identificar y analizar esas capacidades. Los modelos se pueden aplicar a una amplia variedad de sistemas de gestión de recursos humanos, como la planificación de personal, selección, capacitación, desarrollo de empleados, compensaciones, reestructuraciones y desvinculaciones (Vera, 2006).

Autores como Lévy-Leboyer (1997) Araneda y Calderón (2000) y Vera (2006) señalan que el desarrollo de los modelos de competencias se remonta a los últimos años de la década de los 60 y principios de los años 70, se inició con las investigaciones de David McClelland para determinar las variables que predijeran con exactitud el rendimiento eficaz en el desempeño de un puesto de trabajo, ya que en esa época se habían elaborado algunas investigaciones que demostraban una escasa correlación entre los resultados obtenidos en los exámenes académicos de aptitud, conocimiento y los test de personalidad y el rendimiento posterior en el trabajo que una persona ejecutaba.

McClelland buscaba variables que fueran buenos predictores de rendimiento en el trabajo y que fueran menos sesgadas por razón de raza, sexo y factores socioeconómicos, formulando así dos principios básicos en su investigación:

- a) Utilizar muestras de criterio para comparar personas con un claro éxito en su vida profesional o personal con personas con menos éxito.
- b) Identificar las características y comportamientos con relación causa – efecto con este éxito.

Junto con su colega C. Dailey, desarrollo la Behavioral Event Interview (BEI), el cual combinaba el método de incidente crítico de Flanagan, desarrollado poco menos de veinte años antes con el test de Apercepción Temática (TAT), diseñado por McClelland en sus estudios sobre motivación. Con la BEI pedía a los entrevistados que describieran los eventos importantes en su puesto de trabajo en los que tuvieron un buen resultado y eventos en los que tuvieron un mal resultado, en la entrevista hacía un sondeo con preguntas como ¿Qué circunstancias llevaron a esa situación?, ¿Quién estuvo implicado?, ¿Qué quería el entrevistado que sucediera?, ¿Qué piensa de lo sucedido?, ¿Qué hizo al respecto?, ¿Cuál fue el resultado?.

McClelland aplicó la BEI a trabajadores con rendimiento alto, medio y bajo que desempeñaban las mismas tareas, después comparaba sus respuestas a través de un análisis estructurado de contenido, lo que le permitía identificar las características que diferenciaban a los trabajadores con rendimiento superior de los rendimientos medio y bajo.

En las tres últimas décadas el desarrollo de los modelos de competencias han tenido influencia principalmente de:

- a) La Psicología Diferencial; el cual esta muy estrechamente relacionado con la directriz de McClelland, enfocando su estudio a las diferencias entre los trabajadores con

rendimiento superior y los demás, destacando las habilidades cognitivas y físicas, los valores, los intereses, los motivos y los rasgos de carácter más que los conocimientos y las destrezas que pueden desarrollarse, de este modo, las competencias se consideran deferencias esencialmente innatas, muy difíciles de desarrollarse.

- b) La Psicología Conductual; que centra su atención a todas las competencias necesarias para un buen rendimiento en el trabajo, distinguen o no a los ejecutantes superiores de los de rendimiento medio o bajo. Considera los conocimientos y destrezas que se pueden desarrollar como importantes grupos de competencias, al igual que las habilidades cognitivas, los valores, los rasgos de personalidad y la motivación. Los partidarios de esta metodología consideran que algunas competencias podrían parecer innatas, pero la mayoría son susceptibles de poderse desarrollar. Bajo este enfoque se identifican aquellos comportamientos observados que demuestren ser “los mejores comportamientos esperados” en una realidad organizacional específica y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos. De tal forma, la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que permite asegurar que, dadas esas condiciones particulares, si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos (Lévy-Leboyer, 1997).

- c) Ingeniería del Trabajo; se basa en el análisis de funciones y tareas del puesto de trabajo, sus modelos presentan listas de tareas, actividades, descripciones de procesos y herramientas necesarios para un rendimiento eficaz, sin embargo, su interés principal está en el propio puesto.

4.1.1 Definiciones: Competencia y Análisis de Competencias

Una competencia es una capacidad necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficientemente, es susceptible de ser medida. Una competencia laboral es; el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para que el individuo realice con efectividad una tarea o trabajo específico (Vera, 2006).

Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana de su puesto (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

En otras palabras, es la conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas (Araneda y Calderón, 2001).

El análisis de competencias tiene como objetivo identificar los conocimientos, las destrezas o aptitudes, las habilidades y las actitudes que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Surge de la necesidad de las organizaciones de diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de su capital humano, de asegurar o por lo menos de incrementar su competitividad. Constituye el primer intento real por centrarse en las personas viéndolas como un todo integral y no como parte de los procesos o la tecnología. Es un enfoque que integra atributos de los individuos y tareas, permitiendo que ocurran simultáneamente una serie de acciones intencionales, tomando en cuenta la cultura y el contexto del lugar de trabajo, ya que si bien, existen personas competentes para muchas tareas o trabajos, ninguna persona lo es para todas las tareas y todos los trabajos, esta es la razón principal del porque se habla de gestión del capital humano por competencias, es decir, se administra al personal en función de sus competencias.

Involucra conocimientos: toda vez que cada tarea o trabajo tiene una forma específica de realizarse, es la información o comprensión necesarios para realizar una tarea con éxito, los conocimientos son una capacidad aprendida y por tanto perfectible.

Las habilidades son capacidades cognitivas o físicas demostradas, necesarias para realizar una tarea con una amplia variedad de resultados posibles, por ejemplo, tocar un instrumento, caminar por una cuerda, etc., son características modificables o perfectibles, junto con los conocimientos, involucran complejos procesos mentales en el terreno del aprendizaje.

Las aptitudes, son las cualidades o potenciales necesarios para desarrollar una tarea, están relacionadas con rasgos o características personales, por ejemplo, ser apto para bailar porque se tienen dos piernas, algunas son difíciles de obtener o modificar en el corto o mediano plazo, otras son definitivamente imposibles de lograr.

Las actitudes, íntimamente relacionadas con los valores y paradigmas de las personas, caen el terreno de las teorías motivacionales, si bien, estos componentes de las competencias laborales se sostienen en los conocimientos derivados de la aplicación de una técnica específica, las actitudes los mantienen cohesionados.

Finalmente, es importante señalar que en la actualidad no existe un acuerdo unánime sobre los términos o definiciones empleados para designar los componentes de las competencias, en la práctica, siempre que todos los integrantes de una misma organización asignan el mismo significado a las mismas etiquetas, no importa demasiado la terminología, la clave es la coherencia y el entendimiento dentro de la organización, definir con precisión una competencia es mucho más importante que clasificarla dentro de la categoría “correcta”.

4.1.1.1 Modelos de Competencias

Rodríguez (2001) menciona que un modelo de competencias es la organización de una serie de competencias identificadas dentro de un marco conceptual que permite a las personas de la organización conocer, hablar sobre y aplicar las competencias. El modelo es un ente organizador, puede emplearse un gráfico, un diagrama u otro medio visual para ilustrar el modelo a fin de mejorar su comprensión. Es la forma en que se organizan las competencias necesarias para un rendimiento eficaz según los niveles en que, dentro de la organización, se espera se dé cada competencia determinada (ejecutivos, directores, supervisores, etc.), según familias de puestos o funciones (recursos humanos, producción, etc.), o grupos de destrezas y comportamientos (relaciones interpersonales, resultados comerciales, conocimiento técnico, etc.).

La mayoría de modelos que se emplean en la práctica, suelen tener como base una organización de niveles de competencia y niveles de dominio, Vera (2006) los clasifica de la siguiente forma:

Niveles de Competencia:

- A) Nivel de competencias clave o competencias verticales; es decir, las competencias que necesitan todos los empleados, sin importar su nivel jerárquico. Obedecen generalmente a la filosofía organizacional (visión, misión, valores) y las estrategias de negocio de la organización.

- B) Nivel de competencias transversales; todas aquellas competencias que los empleados de un mismo nivel jerárquico deben poseer. Algunas organizaciones las consideran como específicas del nivel jerárquico.

- C) Nivel de competencias Específicas; se refieren a los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes propias de un puesto. Son excluyentes con respecto a las dos anteriores.

- D) Nivel de competencias Gerenciales; adicionales a las tres anteriores, algunas organizaciones las consideran propias del personal de mando en la empresa, trascendiendo niveles jerárquicos, sin abarcar todos los puestos de la estructura.

Niveles de Dominio o funcionalidad:

- A) Nivel básico; capaz de desempeñar solo las tareas más sencillas o tiene un conocimiento o dominio básico de los principios o el concepto.

- B) Nivel funcional pleno; capaz de desempeñar del 80% al 90% de las tareas relacionadas o es capaz de resolver problemas por sí mismo en la aplicación de la competencia.

- C) Nivel experto; capaz de resolver las más difíciles aplicaciones o problemas o tiene el conocimiento más especializado o inusual.

Finalmente, es preciso señalar que se pueden desarrollar modelos de competencias para toda la organización o solo por unidades comerciales, funciones, proceso de trabajo o puestos determinados. Ningún plan es por sí mismo, mejor que otro, el objetivo de crear un modelo de competencias es facilitar el uso de las competencias identificadas en las aplicaciones deseadas, como la actualización y desarrollo de los trabajadores, el sistema de compensaciones o el reclutamiento y selección, el modelo dependerá del objetivo deseado y de las características de la organización.

4.1.1.2 Determinación de Competencias

Las técnicas para la determinación de competencias son 4

- 1.- Entrevista de incidentes críticos o entrevista por competencias.
- 2.- Inventario de conductas exitosas.
- 3.- Assessment de competencias.
- 4.- Panel de expertos o Focus group.

a) Entrevista por competencias.

Técnica para la identificación y levantamiento de las competencias, orientada a conocer con detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conceptual de ello es que es la conducta la que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta. El objetivo es identificar las habilidades y conductas clave y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales.

Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante y otro, la orientación es pensar en las conductas reales y actuales y no en las ideales o posibles (Lévy-Leboyer, 1997).

Las preguntas son estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos o no exitosos del entrevistado, enfatizando en el cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta, el objetivo es conocer con detalle las conductas desempeñadas y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.

Para ello generalmente se emplea la técnica STAR: Situación, Tarea, Acciones y Resultados (Vera, 2006).

Ejemplos:

Situación; Ahora le voy a pedir que recuerde una situación real de trabajo en el pasado en la que su estilo de liderazgo haya sido determinante, ¿Recuerda alguna?, ¿Puede describirla?.

Tarea; Dígame, ¿Cuáles eran las tareas que se veían involucradas en esta situación?.

Acciones; ¿Cuáles fueron las acciones o decisiones que tomó en esa ocasión?, Descríbalas por favor.

Resultados; Ahora revisemos los resultados que obtuvo (silencio para propiciar que el entrevistado comente con detalle el resultado (s) de su acción (es)).

b) Inventario de conductas exitosas:

Se presenta a cada entrevistado un set de las conductas clave de cada competencia y se le solicita la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo (se apela a la conceptualización de cada entrevistado). En otras palabras, una competencia se operacionaliza al traducirse en un esquema de niveles de conductas concretas, por ejemplo, la competencia de “orientación al cliente”, puede aparecer como deseable en todos los niveles de una organización, sin embargo, en el caso de un empleado administrativo podría responder al siguiente esquema conductual: “Mantener comunicaciones claras con su cliente, considerando las expectativas mutuas, monitorear la satisfacción del cliente, distribuir información útil para los clientes, proporciona un servicio amistoso y alegre”. Mientras que para un Gerente Comercial, sería “Usar una perspectiva de largo plazo al estudiar y atender los problemas del cliente, poder absorber los costos inmediatos a cambio de relaciones de

largo plazo, poder iniciar acciones que crean éxitos visibles para un cliente y luego atribuir al cliente dichos éxitos” (Vera, 2006).

c) Assessment de competencias:

Es un método de observación directa, permite múltiples modalidades, dependiendo básicamente de las exigencias del puesto, la creatividad de los evaluadores y el tiempo disponible para su aplicación. Conjunta tanto métodos psicométricos como juegos vivenciales diseñados específicamente para evidenciar la competencia de los participantes. Los Centros de evaluación o Assessment Center nacieron en el ámbito de la Segunda Guerra Mundial, ante la necesidad del ejército nazi de evaluar personal de alto rango militar que debería integrarse de inmediato al frente de batalla.

Es una técnica de evaluación de competencias o habilidades, a través de la recreación de acontecimientos similares a los ocurridos comúnmente en una organización, que serán resueltos o “jugados”, por un grupo de dos a doce personas en lapsos de tiempo de 8, 16 o 32 horas. En él intervienen, un observador por cada dos participantes y un administrador que, tendrán que ponerse de acuerdo en cuanto a las calificaciones obtenidas por cada uno de los evaluados, a fin de emitir un reporte de resultados con el que se tomarán decisiones de contratación, promoción, capacitación, integración de equipos de trabajo, etc.

La recreación de acontecimientos similares a los ocurridos en una organización y que “jugarán” los participantes se denominan ejercicios, los cuales son generalmente diseñados por el Administrador, con la colaboración de los altos Ejecutivos de la empresa, con la única condición de que conozcan a detalle las actividades a desarrollar y los problemas que comúnmente deberán enfrentar los evaluados participantes.

d) Panel de expertos o Focus group

Es la integración de un grupo de personas expertas que conocen bien los roles de trabajo y se reúnen con el fin de identificar cuales son las competencias que creen que son necesarias para un determinado puesto. El grupo puede incluir a los empleados del puesto en cuestión, a sus mandos y sus clientes. Con esta técnica, se debe tener especial atención, ya que podría invertirse el resultado esperado, definiendo conceptualmente “lo deseable” para el puesto y no las conductas que realmente se presentan para el éxito en un determinado puesto de trabajo (Rodríguez, 2001).

4.1.1.3 Diccionario de Competencias

Una vez que se determinaron cuáles son las competencias, se procede a armar un inventario conocido comúnmente como Diccionario de Competencias de una determinada organización, en el cual se detallan todas las competencias consideradas relevantes y se definen los distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas. Estos niveles están expresados en términos de conductas concretas, reales y observables y, permiten definir con precisión la presencia o ausencia de determinada competencia (Araneda y Calderón, 2000).

Por su parte, Vera (2006) señala que el Diccionario debe incluir el Nombre, la Descripción, los Niveles de aplicación, el Comportamiento observable, el grado de dominio y es deseable incluir los métodos y estrategias de desarrollo.

El Diccionario de competencias deberá contemplar al menos los siguientes rubros:

Competencias de logro y acción:

- Orientación al logro
- Orden y calidad

- Manejo de la información
- Iniciativa

Competencias de Impacto e Influencia en el grupo:

- Influencia social
- Conocimiento organizacional
- Desarrollo de relaciones interpersonales

Competencias cognitivas:

- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual

Competencias técnicas:

- Profundidad y extensión del conocimiento
- Adquisición de los conocimientos

Competencias de ayuda y servicio:

- Orientación de Ayuda y Servicio al cliente
- Comprensión Interpersonal

Competencias de Dirección:

- Trabajo en equipo y colaboración
- Proporcionar y dar seguimiento a instrucciones
- Liderazgo
- Desarrollo de otros

Competencias de efectividad personal

- Autocontrol
- Autoconfianza
- Manejo del fracaso

- Flexibilidad
- Adaptabilidad
- Compromiso organizacional

4.1.1.4 Descripción y Perfil de puesto

En el proceso de reclutamiento y selección basado en el modelo de competencias, la descripción y perfil de puesto son necesarios para complementar la requisición de personal, publicar la vacante y evaluar a los solicitantes o a quienes se interesen en participar en el proceso de selección y que desde el inicio del proceso queden claras y determinadas las competencias que se requieren para cubrir algún puesto vacante.

Para la elaboración de análisis y descripción de puestos basados en la gestión por competencias, se recomienda utilizar el sistema Hay, comúnmente conocido en la literatura como sistema de Escalas, Perfiles y Matrices. Su efectividad radica en la clara distinción que hace entre el saber, el pensar y el actuar (Vera, 2006).

- a) Saber; describe los conocimientos técnicos, administrativos y/o humanos, necesarios para desempeñar exitosamente el puesto.
- b) Pensar; Considera por un lado, todos aquellos recuerdos de actividades pasadas que han quedado en nuestra memoria, listos para ser repetidos en situaciones rutinarias y, el pensamiento creativo, requerido en condiciones que salen de lo común.
- c) Actuar; Describe dos tipos distintos de hacer, por un lado, la acción derivada de la proactividad, haciendo lo que se debe hacer

para alcanzar los objetivos y, por el otro, la respuesta a las condiciones estables o rutinarias que nos llevan a hacer lo que se nos pide que hagamos, sin más búsqueda de opciones.

Los perfiles de puesto emanados de estas descripciones, especifican con claridad cuáles son las competencias necesarias para cada puesto y el grado de profundidad en que los candidatos deberán poseerlas.

El contenido de la descripción de puestos permite el conocimiento real de la estructura de la organización, sus objetivos y actividades, las responsabilidades para las que se han creado los diversos puestos, así como las exigencias de conocimientos, experiencia, habilidades y comportamientos requeridos.

Vera (2006) destaca que la información necesaria para las descripciones de puestos es:

- Conocimientos técnicos, administrativos o humanos necesarios para el desarrollo del puesto en cuestión.
- Impacto generado en los procesos de la organización al tomar decisiones. Estas pueden ser complejas y requerir de creatividad o simples y requerir de la memoria de lo realizado en el pasado.
- Comportamiento necesario, siendo este la iniciativa para actuar en situaciones sin precedente o respuestas comunes para tareas repetitivas o rutinarias.

Algunas también requerirán:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Máquinas u otros elementos de la posición.
- Requerimientos de personalidad.

En cuanto al perfil de puesto señala que cada organización tiene su perfil particular, esto las hace diferentes aún dentro del mismo giro y provoca que sus empleados se “parezcan” o entre sí. El perfil del puesto permite valorar y dimensionar exactamente las características que deberán poseer los aspirantes al mismo.

El perfil de puesto basado en competencias deberá considerar los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, es decir, las competencias necesarias, las cuales se pueden deducir del objetivo general del puesto, además también incluye los requisitos generales mínimos del puesto, como sexo, edad, escolaridad, idioma, disponibilidad de viajar.

4.1.1.5 Herramientas de evaluación

En la mayoría de los procesos de selección se aplica una evaluación en donde se utilizan pruebas de lápiz y papel, sin embargo, en los modelos de competencia es importante, además de ello, usar métodos de observación directa de la actuación de los participantes. Existen muchas herramientas de evaluación como los exámenes de conocimientos, tests psicométricos, assessment center, sin embargo, la elección de las herramientas que se usarán dependen de cuanta y qué tipo de información se requiere para tomar una decisión y las características como tiempo y forma de aplicación viables de usarse, dependiendo las características de la población a evaluar, los recursos tanto humanos como materiales para la aplicación (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

Vera (2006) señala que la evaluación debe tener como base los siguientes rubros:

- a) Cuestionario de conocimientos: es una evaluación diseñada para evaluar los conocimientos teóricos y técnicos de los evaluados con respecto a los exigidos por el puesto, preferentemente debe ser diseñado por los especialistas de la organización

sobre ese puesto en cuestión, siempre considerando teorías y prácticas generalmente aceptadas en el ramo, es importante no olvidar validar y confiabilizar el instrumento.

- b) Test de Estilo de trabajo: existen varios, sin embargo, por su practicidad, confiabilidad y validez, dos son los que más se utilizan; Cleaver o Human Side, además de que su construcción esta diseñada para definir el estilo de trabajo.
- c) Test de Personalidad: permiten conocer sobre las actitudes derivadas del desarrollo personal de los evaluados, así como de aspectos importantes, como la habilidad para relacionarse con otros, integrarse a equipos de trabajo, manejo de conflictos, respuesta ante la presión, etc. Algunos son 16 PF, Lüscher, Machover, entre otros.
- d) Test de Inteligencia: orientados a evaluar la habilidad para resolver problemas, encontramos el WAIS, Terman Merrill, Wonderlick, Beta, etc.
- e) Observación directa: dependiendo de las exigencias y características del puesto en cuestión se pueden diseñar actividades vivenciales que permitan evidenciar la presencia o ausencia de cierta (s) competencia (s). Hoy en día es frecuente recurrir al uso de los Centros de Evaluación (Assessment Center).

Finalmente, no se debe dejar de lado que el objetivo de la selección por competencias es encontrar al candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido por el puesto, mediante la comparación de perfiles, este tipo de selección permite determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el puesto, aportando información relevante para poder realizar un proceso de inducción más específico y disminuir el tiempo de preparación que necesita para desempeñarse con eficiencia en sus responsabilidades.

Se puede considerar que el proceso de selección se ve favorecido al tener como base un modelo de competencias, ya que cuando se cuenta con perfiles y descripciones que detallan

las competencias que se habrán de buscar en los candidatos el proceso se torna más preciso y fino, asimismo, el proceso de plantear metas de desempeño se ajusta a cada caso particular, se torna más específico, lo que facilita la planificación de las acciones de mejora y su posterior evaluación.

A su vez, al trabajar con este modelo, se busca la presencia o ausencia de conductas específicas, beneficiando la confiabilidad y validez del proceso, la objetividad del proceso se basa en el diseño del o los instrumentos de evaluación que se estipule para cada puesto o competencia, es importante asegurarse de que el instrumento (s) permita una asociación clara de las categorías de conducta con la competencia que se desea evaluar, esto puede ser tomando desde las categorías de conducta inexitosas a las exitosas, lo cual permitirá que el rol del evaluador o entrevistador sea definir qué nivel de conducta es el más frecuente en el candidato, o bien, si no se presenta la competencia y, de esta forma se evitará que emita un juicio cualitativo del candidato.

4.2 El Modelo de Competencias en el Proceso de Capacitación

En los procesos de capacitación basados en un modelo de competencias, las competencias detectadas como necesarias para el rendimiento eficaz se utilizan como pilares del plan integrado de capacitación. El análisis de competencias pasa a ser el instrumento de evaluación de las necesidades de aprendizaje. Los objetivos de todas las actividades de aprendizaje (cursos, talleres, formación a distancia, videos, etc.) se basan en el desarrollo de competencias específicas dentro de la estructura general.

Con este modelo se facilita la creación de un plan personal de desarrollo para cada empleado, en el que se detallan las necesidades de desarrollo de ese empleado para conseguir un rendimiento mejorado. Se pueden utilizar instrumentos de evaluación, como la información de retorno de 360°, la valoración del jefe inmediato, los centros de evaluación,

los ejercicios in basket y las autoevaluaciones para conseguir información y así crear el plan de desarrollo. En los modelos basados en competencias, interesa no solo el porqué se consigue o desarrollará una competencia, también importa el cómo se consigue. El desarrollo por parte de los empleados de las competencias necesarias es un elemento fundamental en la gestión del rendimiento, se da especial importancia a la obtención de una información de retorno continua y al adiestramiento constante de los empleados para ayudarles a desarrollar y reforzar las competencias que necesitan para hacer bien su trabajo (Araneda y Calderón, 2000).

El modelo de competencias facilita la inducción tanto al puesto como a la empresa de todo el personal de nuevo ingreso, lo mismo ocurre en el proceso de capacitación, ya que con el modelo se pueden determinar las brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados de los empleados, aporta la línea para dirigir con eficiencia todas las acciones de capacitación necesarias, trabajar bajo este modelo permite determinar qué conductas se deben desarrollar dentro de una organización, en un determinado nivel o puesto y esto es lo que agrega un valor sustancial al negocio, y así se evita que se haga uso inadecuado de todas las ofertas o servicios de capacitación, que en la mayoría de los casos, abarcan temas muy generales, poco adecuados para una determinada necesidad. Asimismo, el modelo aporta información puntual para hacer una asignación de recursos, ya que se pueden detectar competencias fácil, mediana o difícilmente entrenables, eso da un criterio preciso sobre la inversión que se hará, en qué, dónde, cómo y cuánto se tendrá el mayor retorno de inversión. Por citar un ejemplo, si se detectan competencias difícilmente entrenables, como el desarrollo de autoconfianza, manejo del fracaso, autocontrol, flexibilidad, se tiene un panorama más claro para decidir si es o no conveniente invertir en actividades de capacitación, o bien, si se le puede recomendar a la persona que tome otras alternativas para mejorar esas brechas difíciles de mejorar, o bien, podría tomarse la decisión de una reubicación de puesto y/o área. O bien, permite determinar con un alto grado de objetividad, que personas muestran las mayores brechas entre sus competencias y las requeridas por el puesto, a través del análisis del grado de entrenabilidad de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo-

beneficio, la organización no puede realizar dicho esfuerzo, puede tomarse una decisión más clara y objetiva sobre una desvinculación del personal (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

Una de las mayores ventajas que ofrece el modelo de competencias en la gestión del capital humano, es el poderlo utilizar como una herramienta para la promoción y desarrollo interno, pues permite elaborar perfiles de competencia, es decir, pueden estar las mismas competencias en muchos puestos dentro de la organización, aunque con niveles diferentes para cada puesto en particular, esto facilita poder comparar el perfil de competencias observado en una persona con el perfil de competencias requerido en un puesto distinto al suyo, logrando así, encontrar ajustes o brechas que de otra manera sería complicado determinar, pues generalmente los sistemas anteriores describen solo los puestos en términos de sus funciones, tareas y responsabilidades (Vera, 2006).

De esta forma, si se desea proyectar a una persona para ocupar un puesto diferente en un corto plazo, es posible comparar su perfil de competencias actual, con el que necesitaría en esa nueva posición y así se le podría diseñar un plan de capacitación y formación de acuerdo a las brechas que presenta, asimismo, si existiera un puesto vacante en la organización se puede determinar qué personas ya cuentan con un perfil de competencias adecuado al puesto en cuestión y pueden ser candidatos potenciales para cubrir ese puesto, este es el principio en el que se basa la gestión de talento en las organizaciones, y generalmente se utiliza para crear las plantillas de reemplazo de los puestos ejecutivos, gerenciales o de mayor impacto en la organización.

4.2.1 Plantillas de reemplazo

El objetivo de las plantillas de reemplazo es asegurar que haya varios empleados preparados para ocupar cada uno de los puestos críticos de liderazgo en caso de producirse una vacante. En la planificación de la sucesión basada en competencias, se identifican las

competencias necesarias para cada puesto de liderazgo de la organización. Estos perfiles de competencias se utilizan entonces para identificar y clasificar a los empleados con alto potencial para cubrir el puesto vacante. Una vez obtenidos los perfiles de competencias, las competencias se dividen en dos grupos: competencias muy difíciles de desarrollar, como rasgos de personalidad, y competencias que se pueden desarrollar a través de la experiencia en el propio puesto o de actividades de aprendizaje. Se identifica a los empleados de la organización que ya poseen las competencias difíciles de desarrollar, se elaboran los planes individuales de desarrollo para cada uno de estos empleados, con el fin de ayudarles a desarrollar las competencias adicionales que van a necesitar para cubrir el puesto de liderazgo en cuestión. En este proceso, frecuentemente se recurre a planes de desarrollo ejecutivo y coaching (Lévy-Leboyer, 1997).

4.2.2 Compensaciones y Competencias dentro de la organización

La gestión por competencias puede aplicarse a los procesos y políticas de compensación dentro de una organización, generalmente, uno de los problemas que afecta a los sistemas de compensación basados en el cumplimiento de objetivos o metas, es que se pone énfasis en lo qué se debe hacer sin tomar en cuenta el cómo se puede lograr, por ello, la gestión por competencias es un complemento viable a una política de administración por objetivos, ya que aporta el elemento de proceso indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas, es decir, una política de compensaciones podría integrar ambos elementos; “evaluación de metas” y “evaluación de competencias” para recompensar las conductas exitosas que permitan el éxito de la organización tanto en el corto como en el largo plazo.

Las actuales tendencias mundiales de compensaciones muestran que la remuneración fija se incrementa en función del logro de los estándares de competencias definidas para el puesto (mediante un proceso de certificación anual de competencias), mientras la remuneración

variable se paga mediante sistemas de incentivos ligados al logro de objetivos y metas medibles (Flannery, Hofrichter y Platten, 1997).

Finalmente, la gestión integrada que permite el modelo de competencias, posibilita que los objetivos del negocio estén convenientemente considerados en el día a día, dicha gestión permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y el desempeño de los empleados, lo que si se complementa con un seguimiento estratégico con metodologías como el balanced scorecard, aumenta sustancialmente la probabilidad de lograr las metas de la organización en sus cuatro perspectivas básicas: financiera, de clientes, de procesos internos y de personas y tecnología (Kaplan y Norton, 2000).

4.2.3 Metodología de aplicación de competencias en el Proceso de Capacitación

La aplicación del modelo de competencias en el proceso de capacitación y desarrollo dentro de una organización, estará en función del objetivo que se persigue y generalmente como base o inicio se lleva a cabo la comparación de perfiles de competencias, al igual que en el proceso de selección, primeramente se deberá definir el porqué, en dónde y para qué la aplicación, Vera (2006) señala las siguientes etapas de aplicación:

- Comunicación interna del trabajo.
- Determinación de los perfiles (perfiles de competencias deseados y evaluación de las brechas existentes con los perfiles de competencias reales).
Este proceso involucra una amplia participación del personal, por ello es importante informar claramente el sentido y utilidad de todo lo que se hace para lograr que el personal participe y se comprometa con el trabajo que se estará haciendo.
- Reuniones con los participantes, en las cuales se de transparencia y claridad en los objetivos, alcances y desarrollo del trabajo.

- Reuniones con los ejecutivos, gerentes y/o responsables de la organización, en especial con los directivos para hacerlos partícipes de todas las acciones y seguimiento puntual del trabajo.
- Selección de aplicación (se determina el área, nivel, puesto o personas para la aplicación del modelo).
- Selección de la muestra (dado que las competencias son aquellas que explican el desempeño superior, es básico dividir la muestra de personas entrevistadas para determinar las competencias en 2 grupos, los de buen desempeño y las de desempeño bajo a lo esperado, esta clasificación pueden darla los jefes inmediatos, apoyándose en los sistemas de evaluación de desempeño con los que cuenten en ese momento, y si no los tuvieran, se deberá recurrir a una decisión en consenso con el gerente o responsable del área, lo cual permitirá determinar en cuáles competencias existen diferencias significativas entre ambos grupos y en cuáles no.
- Análisis y descripción de puestos (previo a las entrevistas para poder realizarlas con la mayor cantidad de información relevante posible y poder intencionarlas adecuadamente).
- Entrevistas por competencias (se recomienda entrevistar a todos los ocupantes de un puesto en cuestión si son menos de 20 ocupantes, y en puestos con más de 21 ocupantes, se deberá entrevistar como mínimo al 70% de los ocupantes, la entrevista se dirigirá a identificar cómo trabaja la persona en la práctica en incidentes críticos exitosos e inexitosos para conocer los niveles de competencia e incompetencia, evitando asumir como conducta los conceptos que la persona tenga de su desempeño, se deben enunciar y analizar conductas reales, utilizando preguntas como; Cómo actuó, quién participo, qué ocurrió, qué hizo).
- Elaboración de perfiles.

Esta etapa es central en la implementación del modelo y consta de varias etapas:

1.- Análisis de entrevistas y Clasificación de competencias (la información de cada entrevista es analizada por el grupo de implementación y se procede a la categorización de los datos obtenidos, identificando las conductas descritas por los entrevistados y asociándolas a las competencias con que dicha conducta tenga relación directa, se categorizar las respuestas conductuales según el grupo muestral, ya sea de desempeño bueno o bajo lo esperado).

2.- Inventario de Competencias, se conoce también como Diccionario de competencias, siendo el resumen de todas las escalas de competencia y detalle de sus niveles de conducta (sirve como marco de referencia para categorizar las conductas observadas y asociarlas a competencias específicas, se sugiere siempre trabajar bajo consenso del grupo de implementación para evitar subjetividad si lo hace una persona.

3.- Determinación de perfiles, se comparan las conductas demostradas por ambos grupos de desempeño, aquellas competencias en que existen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño, constituyen finalmente las competencias que en la práctica dan cuenta de ese mejor desempeño, las cuales se denominan competencias diferenciadoras. El resultado será el perfil de cada puesto, asegurándose de que incluya las competencias del puesto, cada competencia debe indicar las categorías de conducta observable, desde las inexitosas a las exitosas y la descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia.

4.- Informe preliminar y validación de perfiles, se presenta un informe preliminar con el perfil observado de competencias de cada puesto el cuál deberá ser analizado por los jefes y/o responsables inmediatos del puesto en cuestión. El objetivo de este análisis es que se validen los perfiles observados como los perfiles deseados para cada puesto. Una vez validado el perfil deseado, se deberá definir si todas las competencias observadas son las deseadas y se

determinará la categoría conductual que se exigirá para cada una, esto es fundamental porque define el estándar de exigencia conductual contra la cual se evaluará a cada ocupante, y se definirá si existe o no brecha de competencias, esta definición es responsabilidad de las áreas de Recursos Humanos y de las jefaturas y/o responsables inmediatos del área o puesto en cuestión.

5.- Evaluación de competencias, basándose en los perfiles deseados determinados, se elabora el instrumento de Evaluación de competencias adaptado a las conductas exitosas que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los puestos en cuestión para determinar la brecha de competencias de cada uno.

6.- Informe Final, se puede elaborar un informe final individual de las brechas de competencias, es decir, un informe con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente entrenables, las costosamente entrenables y las difícilmente entrenables.

También se recomienda un informe general con los resultados de todas las personas evaluadas, graficando la distribución de las brechas de competencia, ya sea por puesto, nivel jerárquico, área, etc.

7.- Plan de capacitación, basándose en los resultados, se propondrá el plan de desarrollo y capacitación que se recomendará para las competencias detectadas, en función de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado, y la facilidad de entranamiento de las mismas.

Es importante destacar que las conductas a desarrollar en las competencias con brecha amplia entre lo observado y lo deseado, constituyen los contenidos de los talleres y de todas las actividades de capacitación que se deberán

planificar, dejando atrás los esquemas anteriores en donde se recurría a los cursos prediseñados y muy generales, que en la mayoría de los casos no son lo que específicamente requiere una organización.

Se recomienda, entregar un informe individual a cada evaluado, siendo entregado por el jefe inmediato y un responsable de la implementación o de Recursos Humanos, una presentación de los resultados al equipo ejecutivo y directivo.

4.2.4 Planeación de la Capacitación

Como todo proceso, es necesario que se cuente con una fase de diseño y planeación, el caso del proceso de capacitación no es la excepción, Grados (1999) señala que la planeación es determinar el “qué hacer”, e implica tres fases:

- a) Detección de necesidades de capacitación (detecta las áreas de oportunidad)
- b) Programación y presupuesto
- c) Establecimiento de objetivos

A su vez, comenta que para determinar esas necesidades de capacitación, se siguen cuatro pasos:

- a) Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Identificar quiénes son los empleados que en un mismo puesto necesitan capacitación y en qué actividad.

- c) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad ya sean conocimientos (área cognitiva, saber), habilidades y aptitudes (área psicomotriz, hacer), o actitudes (área afectiva, sentir, querer).
- d) Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con los que cuenta la organización.

Vera (2006) enfatiza que en los seres humanos existen tres áreas de desarrollo: Cognoscitiva, Psicomotriz y Afectiva, en donde los cursos de capacitación impactan de forma directa; en el área cognoscitiva, proporcionando más conocimientos al individuo, los de adiestramiento influyen sobre el área psicomotriz, generando mayores habilidades y aptitudes y, los cursos de desarrollo son dirigidos al área afectiva, modificando las actitudes.

4.2.4.1 Detección de Necesidades de Capacitación

A través de la detección de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, generalmente conocida como DNC, la organización toma una radiografía que le permite determinar su situación actual, para establecer la diferencia con la situación ideal, sugerida en su planeación estratégica. Permite conocer el potencial de su factor humano, definir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo, determinar cuántos participantes deberá incluir cada curso y establecer planes y programas de capacitación en función de las prioridades de la organización (Vera, 2006).

La DNC propicia que las actividades de capacitación se lleven a cabo sobre bases sólidas y objetivas, ahorrando tiempo y recursos al dirigir adecuadamente los esfuerzos y actividades de capacitación.

Senge (1998) señala como factor de competitividad la capacitación en la que invierte una organización, si no se invierte en entrenar y desarrollar se pierde competitividad, las

organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden, sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. La capacitación permite que el individuo enfrente sus responsabilidades diarias, pero considerarla desde este punto de vista es simplificarla, se debe tomar la capacitación como una serie de acciones que facilitarán las actividades diarias de los empleados y los prepara para enfrentar retos en el mediano y largo plazo, por lo tanto se deben considerar los siguientes aspectos:

- Objetivos a corto, mediano y largo plazo de la compañía
- Matriz de puestos, considerando los presentes, los futuros y los temporales
- Empleados permanentes, de temporada, becarios
- Tecnología empleada por la empresa
- Exigencias del mercado

Estos elementos se agrupan siempre alrededor de las competencias laborales descritas para la empresa, en donde la DNC tendrá que explorar las necesidades alrededor de estos cinco elementos y las competencias organizacionales.

4.2.4.1.1 Métodos para realizar la DNC

Existen múltiples métodos para realizar la DNC, sin embargo, entre los más comunes, Senge (1998) señala:

- a) Cuestionarios: estos son los más utilizados, toda vez que permiten la inclusión de varios temas, permiten obtener información valiosa sobre la percepción que los empleados y responsables de área tienen de la empresa misma y de sus necesidades de capacitación.
- b) Evaluación del desempeño: se puede obtener información al evaluar los resultados del personal en periodos de 3,6 o 12 meses.

- c) Métodos de observación directa: generalmente se emplean en tareas bajo esquemas de línea de producción.
- d) Información derivada de la Selección de Personal: al evaluar al personal ya sea para su contratación o promoción, se pueden detectar áreas de oportunidad de desarrollo que pueden derivar en planes y programas de capacitación, adiestramiento y/o desarrollo.
- e) Entrevista directa: entrevista dirigida para obtener información sobre las necesidades que el empleado estima convenientes para su desarrollo, se recomienda corroborar la información con el jefe o responsable inmediato.

Es importante mencionar que la DNC por competencias permite establecer con claridad cuáles son los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes en los que se deberá capacitar, adiestrar o desarrollar al personal de la organización, al levantar la información se habrá de incluir una descripción de puesto precisa que permita garantizar que los planes y programas de capacitación resultantes son los realmente necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, y se deben diseñar programas de capacitación en todos los niveles de la organización, es decir, abarcando las competencias verticales (competencias que todo trabajador de la empresa debe poseer), competencias transversales (competencias propias y específicas de un mismo nivel jerárquico), competencias específicas (propias de un puesto, excluyentes con respecto a las dos anteriores) y competencias gerenciales (propias del personal de mando de la organización).

4.2.4.2 Plan y Programa de Capacitación

Los planes y programas de capacitación son el resultado del análisis de la información obtenida a través de la DNC, contienen la información necesaria tanto para el diseño de los cursos de capacitación, como para la selección de facilitadores de capacitación, presupuesto e impartición, es la guía que permite al responsable del área llevar una adecuada administración.

La planeación de los cursos de capacitación deberá hacerse en períodos bianuales, de forma que se tenga una visión más completa del rumbo que tiene con relación a los planes estratégicos de la organización, garantizando además que, en caso de cambios en los planes de la empresa, se puedan realizar adecuaciones a la planeación.

Los programas de capacitación deberán ser anuales, de forma que el administrador de la capacitación cuente con elementos sólidos para presupuestar y poner en marcha los cursos de capacitación (Grados, 1999).

Para la elaboración de planes y programas de capacitación se consideran los siguientes elementos:

- a) Objetivos organizacionales a 3 y 5 años, con el objeto de alinear las actividades a los planes organizacionales.
- b) Cursos Institucionales, empleados para la formación inicial del personal de nuevo ingreso, para poner en contexto a los recién ingresados.
- c) Cursos formativos por nivel jerárquico, orientados a propiciar la actualización en nuevas tecnologías propias del giro de la organización.
- d) Cursos específicos, solicitados por la línea o detectados por el área de capacitación, con el fin de poner al corriente al personal sobre estrategias y nuevas tecnologías que

se han o piensan comprarse por la organización para desarrollar alguna (s) funciones clave de la misma.

- e) Plataforma de la capacitación, la cual puede contemplar los cursos en línea, presenciales o semipresenciales, de acuerdo a las políticas de la organización y proporcionando información clave sobre las necesidades de espacios para la capacitación.

Finalmente, respecto a los programas de capacitación, es de importancia considerar el número de personas a capacitar y los períodos de capacitación, tomando en cuenta las necesidades y compromisos de servicio de la organización, es deseable que cuando menos, cada empleado acuda a dos cursos al año. También se debe considerar si se tienen en la organización fechas de temporada alta y carga fuerte de trabajo, ya sea en una o varias áreas o puestos, con esta información se podrán calendarizar las fechas en las que se dará la capacitación. El programa, deberá incluir también el listado de los cursos a impartir, el período en que se dará, el listado del personal que acudirá, relación de instructores o facilitadores registrados con el tema de su especialidad, relación de espacios disponibles para la capacitación dentro o fuera de la organización, así como los posibles materiales o equipos necesarios para cada curso (Grados, 1999).

Al momento, se ha ubicado el marco teórico y principales conceptos acerca del modelo de competencias en la gestión del factor humano, en el siguiente capítulo se presenta la aplicación de este modelo en el área de Desarrollo Humano en una empresa dedicada a brindar servicios de almacenaje y distribución, retomando los objetivos establecidos por la Dirección de Recursos Humanos, así como los del área de Desarrollo Humano, lo cual permitirá reportar el quehacer profesional del psicólogo en esta área dentro de una empresa dedicada a la Logística de productos de consumo popular, Grupo Logistics.

CAPITULO

5

**IMPLEMENTACION DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN EL AREA DE
DESARROLLO HUMANO**

5. IMPLEMENTACION DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN EL AREA DE DESARROLLO HUMANO.

Como se menciona en el capítulo anterior cada uno de los departamentos y áreas del Grupo Logistics dirige sus estrategias y actividades alineándose a los objetivos de la Dirección General.

Así pues, para la presentación de la presente Actividad Profesional, a continuación se presentan los objetivos del departamento de Recursos Humanos y los del área de Desarrollo Humano del año 2006 los cuales dan una secuencia cronológica de las actividades realizadas en esta área en dicho periodo y permiten mostrar el rol del Psicólogo dentro del área de Desarrollo Humano y su impacto en los objetivos estratégicos de una organización, en el Grupo Logistics.

En este capítulo se presentara la implementación del modelo de competencias en el proceso de Reclutamiento, Selección y Capacitación.

5.1 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

En la figura 8 se muestra un resumen con los objetivos para el Departamento de Recursos Humanos y su alineación con los objetivos de la Dirección General.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2006

Dirección de Recursos Humanos Objetivos Estratégicos 2006

Objetivo	Fecha Compromiso	Factores Clave de Éxito	Peso	Factor de Medida	Alineación Objetivos Dirección General
1.- Implantar un sistema de administración por competencias que permita seleccionar, capacitar, desarrollar y retener el talento Humano mejor calificado.	31-Dic.	a.-Contar con un sistema de evaluación de competencias adecuado a la organización. b.-Plan de desarrollo y capacitación. c.-Retención del talento humano // reducción de rotación. d.-Plantillas de reemplazo. e.-Evaluación del desempeño.	25%	a.-Incremento de la productividad vs primer semestre. b.- Cumplimiento con el 96 % en los indicadores de servicio. c.-Disminución de la rotación a un 28 %.	1.-Rotación del personal en un máximo del 28%. 2.-Garantizar los niveles de servicio al 96 %.
2.- Desarrollar un sistema de Compensación que fomente y reconozca la productividad del trabajador.	30-Jun	a.-Sistema de incentivos por productividad. b.-Bono de resultados. c.-Reingeniería estructural organizacional. d.-Evaluación de desempeño	25%	a.-Incremento de la productividad vs primer semestre. b.- Cumplimiento con el 96 % en los indicadores de servicio. c.-Disminución de la rotación a un 28 %.	1.-Rotación del personal en un máximo del 28%. 2.-Garantizar los niveles de servicio al 96 % 3.-Generar utilidad neta del 10 %
3.-Análisis e implementación de un esquema de administración de nóminas / relaciones laborales, que ejecute la parte operativa y favorezca la gestión de facilitador del área de Recursos Humanos.	01-Jun	a.-Contar con un recurso alterno que libere a R.H. de tareas meramente operativas. b.-Contar con un esquema de prevención para posibles conflictos laborales. c.-Disponer de esquemas más flexibles y eficientes, inclusive con beneficios económicos.	20%	a.- Cumplimiento con el 96% en los indicadores de servicio. b.-Disminución de la rotación a un 28 %.	1.-Rotación del personal en un máximo del 28%. 2.-Garantizar los niveles de servicio al 96 %.
4.-Establecer un sistema de medición del clima organizacional que provea de la información necesaria para efectuar acciones preventivas y/o correctivas que favorezcan un ambiente laboral que coadyube al buen desempeño del personal.	01-Abr	a.-Políticas claras sobre filosofía y valores. b.-Acciones claras y concretas ante los requerimientos planteados. c.-Reconocimiento a los logros del personal. d.-Sistema de comunicación formal	15%	a.-Incremento de la productividad vs primer semestre. b.- Cumplimiento con el 96 % en los indicadores de servicio. c.-Disminución de la rotación a un 28 %.	1.-Rotación del personal en un máximo del 28%. 2.-Garantizar los niveles de servicio al 96 % 3.-Generar utilidad neta del 10 %
5.-Diseñar un sistema de Seguridad Patrimonial e Industrial mediante el cual se reduzca el porcentaje de robos intra y extra muros, disminuya los daños a las instalaciones, equipo y productos, así como el índice de accidentes laborales.	31-Dic.	a.-Equipo de seguridad. b.-Mantenimiento preventivo a herramientas y equipo de trabajo. c.-Capacitación. d.-Sistema con tecnología acorde a los requerimientos de la operación. e.-Head count acorde a la demanda de los requerimientos de la organización.	15%	Reducción de medio punto en el grado de riesgo en que está clasificada la empresa.	1.-Reducir en un 80% los siniestros y desviaciones de la empresa. 2.-Generar utilidad neta del 10%.
TOTAL			100%		

Fig. 8: Resumen de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos para el año 2006.

5.2 Objetivos del área de Desarrollo Humano

OBJETIVOS DEL AREA DE DESARROLLO HUMANO

Desarrollo Humano Objetivos Generales 2006

Objetivo	Descripción	Fecha Compromiso	Peso	Alineación Objetivos Area/ Dirección General	Meta - Factores Clave de Éxito	Factor de Medida - Fórmula de Obtenerlo
1.- Implantar un modelo de selección por competencias para el reclutamiento de personal de nuevo ingreso	Elaboración de las descripciones, perfiles de puestos y baterías de evaluación, con base en un sistema de competencias.	Abr-06	20%	1.- Implantar un sistema de administración por competencias que permita seleccionar, capacitar, desarrollar y retener el talento Humano mejor calificado.	a) Selección del personal de nuevo ingreso bajo modelo de competencias b) Proceso sistematizado de evaluación c) Descripciones y perfiles basado en competencias d) Tabulado de competencias a capacitar	a) Rotación controlada menor al 28%
2.- Elaborar y ejecutar el plan de capacitación en base a las áreas de oportunidad detectadas a través de la evaluación de competencias.	Evaluación del personal en base a competencias, a través de evaluaciones para comparación de perfiles, evaluaciones de desempeño (360°) y/o aplicación de DNC, que permitirá elaborar un plan de capacitación en base a las áreas de oportunidades detectadas.	Dic. 06	20%	1.- Implantar un sistema de administración por competencias que permita seleccionar, capacitar, desarrollar y retener el talento Humano mejor calificado.	a) Inventario de Recursos Humanos b) Evaluaciones de personal en base a competencias c) Estructurar plan de capacitación acorde a las necesidades detectadas d) Evaluación de desempeño (360°) e) Definición de competencias, proceso sistematizado de aplicación y seguimiento.	Plan de capacitación / Comparativo conocimientos reales vs. Conocimientos requeridos aplicado en los puestos. Horas de capacitación programadas vs. Horas de capacitación reales. Ejecutar por lo menos el 80% del plan/presupuesto autorizado
3.- Elaborar y ejecutar un plan de carrera para el personal con potencial de desarrollo.	Identificación del personal con potencial a desarrollar, diseño y ejecución del plan de carrera correspondiente.	Dic. 06	20%	1.- Implantar un sistema de administración por competencias que permita seleccionar, capacitar, desarrollar y retener el talento Humano mejor calificado.	a) Detección de personal a desarrollar b) Diseñar plan de carrera individual c) Definir capacitación a corto y mediano plazo	Identificación de personal con potencial a desarrollar, diseñarle un plan de carrera concluido al 100% por cada persona con potencial.
4.- Elaborar planes de sucesión.	Definición de los puestos claves y el personal con potencial para cubrir dichos puestos.	Abr-06	20%	1.- Implantar un sistema de administración por competencias que permita seleccionar, capacitar, desarrollar y retener el talento Humano mejor calificado.	a) Definir puestos clave personal clave b) Identificar	Puestos clave autorizados y personal con potencial identificado.
5.- Implementar todos los procesos de desarrollo humano al nivel nacional	Difusión, implementación y seguimiento de todos y cada uno de los procedimientos de Desarrollo Humano en cada uno de los Cedis.	Dic. 06	20%	1.- Implantar un sistema de administración por competencias que permita seleccionar, capacitar, desarrollar y retener el talento Humano mejor calificado.	a) Liberar procedimientos nuevos personal responsable en Cedis Foráneos b) Capacitar a c) Seguimiento	Número de políticas autorizadas vs. Difundidas. Difusión del 100%.
		TOTAL	100%			

Fig. 9: Objetivos del área de Desarrollo Humano alineados a los objetivos del Departamento de Recursos Humanos para el año 2006.

5.3 El Modelo de Competencias en el Proceso de Reclutamiento y Selección

Como se observa en el concentrado de los objetivos planteados para el área de Desarrollo Humano, el objetivo general engloba la Implantación de un sistema de administración por competencias para la selección, capacitación, y desarrollo, orientado a retener y desarrollar el talento Humano mejor calificado del Grupo Logistics.

Dado lo anterior cobra relevancia el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en la organización, hasta antes del año 2006, el proceso que se utilizaba en la empresa tenía un estilo muy tradicional, es decir, se reclutaban candidatos con el perfil requerido, se hacía una entrevista de filtro inicial, una evaluación psicométrica orientada básicamente a conocer sus habilidades generales y algunos rasgos de su personalidad para posteriormente seleccionar a los candidatos que cubrían en mayor medida los requisitos necesarios y pasarlos a una entrevista final con la persona que sería su jefe inmediato para que a su vez esta persona pudiera tomar una decisión acerca de quien sería el candidato a contratar.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

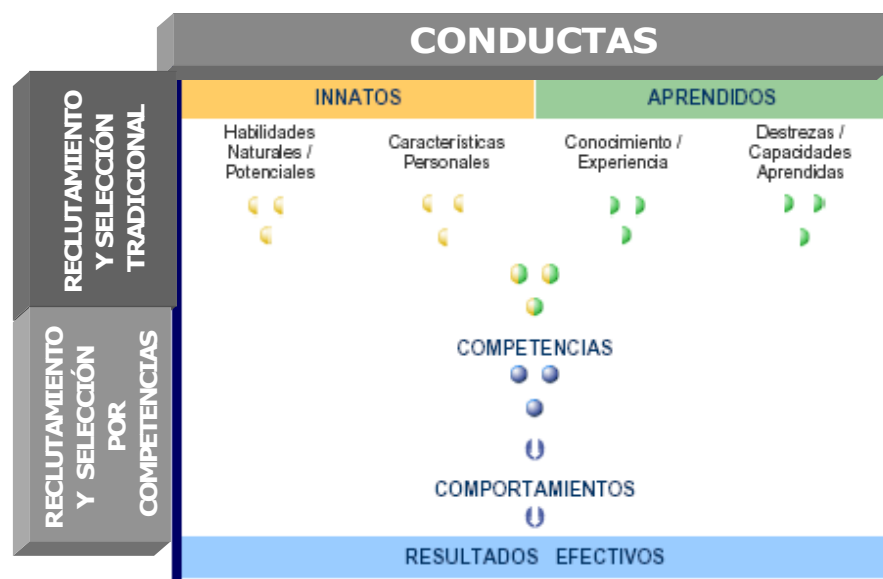


Fig. 10: Modelo Tradicional y Modelo basado en Competencias para el proceso de Selección. Con este proceso las personas contratadas ingresaban contando con conocimientos y experiencia para desempeñarse en el puesto que ocuparían, sin embargo, a pesar de ello, el tiempo en que se adaptaban y lograban un desempeño pleno en su puesto en la mayor de las ocasiones era un periodo muy amplio. Por ello, debido al acelerado ritmo de crecimiento de la empresa y los altos niveles competitivos que día con día se hacían más exigentes por los clientes, las Direcciones de área, así como la Dirección General plantearon la necesidad inmediata de contar con un proceso más orientado a garantizar que las personas que cubrirían los puestos ingresaran con un menor margen de oportunidad de desarrollo lo cual reduciría en gran medida el tiempo de inducción y capacitación que le llevaría a una persona incorporarse y desarrollarse total y plenamente en cada una de las funciones de su puesto, de esta forma se garantizaría el nivel de servicio que los clientes requerían. Por esta razón se decidió implementar el Modelo de Competencias en los procesos de reclutamiento, selección, compensaciones, capacitación y desarrollo de personal, ya que con este modelo se proyectaba detectar de forma más detallada y específica los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, es decir, las “competencias” necesarias que debía tener y/o desarrollar una persona para lograr un óptimo desempeño en sus funciones, lo cual impactaría directamente a mantener o elevar los niveles de servicio a los clientes y lograr la competitividad que la compañía requería para lograr el liderazgo como proveedor logístico a nivel nacional.

El modelo de gestión basado en competencias que comenzó su implementación en el Grupo Logistics durante el 2006, se denominó Modelo SABCOM (Sistema de Administración Basado en Competencias).

En la figura 11 se muestra una imagen en donde se resumen las características del Modelo SABCOM, las funciones del departamento de Recursos Humanos, los alcances y los beneficios esperados con esta implementación.

SISTEMA DE ADMINISTRACION BASADO EN COMPETENCIAS (SABCOM)

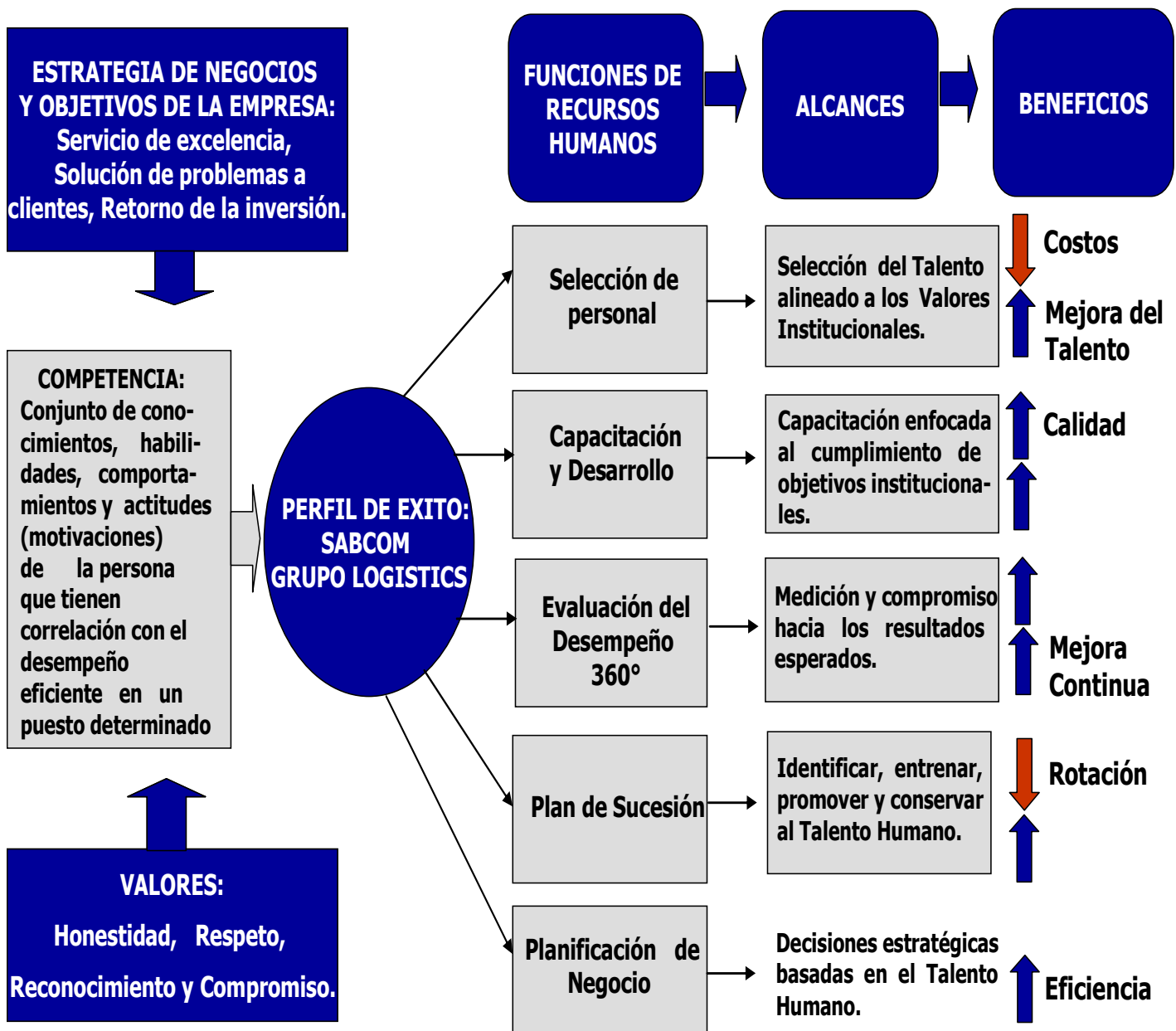


Fig. 11: Representación gráfica del Sistema de Administración del Factor Humano basado en el Modelo de Competencias.

5.3.1 Fases de Implementación del Modelo de Competencias en el Proceso de Selección

La implementación del modelo en el proceso de reclutamiento y selección se dividió en tres fases:

Fase 1: Investigación del modelo.

Fase 2: Diseño y estructura.

Fase 3: Difusión e implementación.

5.3.1.1 Investigación del modelo

En esta fase, el primer paso fue documentarse e informarse sobre los conceptos teóricos del Modelo de Gestión por Competencias para lo cual se realizó una investigación sobre el tema, consultando bibliografía publicada (libros, revistas, boletines) y no publicada (tesis, tesinas, etc.), asimismo, se busco un consultor que capacitara a todo el personal de Recursos Humanos en el tema, ya que el modelo no solo se aplico al área de reclutamiento y capacitación, también se aplico en el área de compensaciones.

5.3.1.2 Diseño y estructura

En esta fase el primer paso fue rediseñar el proceso completo de reclutamiento, asignar responsabilidades y responsables de la aplicación de cada una de las fases del procedimiento, asimismo, una vez rediseñado el procedimiento se procedió a la capacitación del personal involucrado en el mismo (Ver anexo 18).

5.3.1.3 Descripciones de Puesto

El siguiente paso fue la documentación de las descripciones de puesto y la determinación de las competencias necesarias para cada puesto. Para esta actividad se contrato un Consultor de Recursos Humanos a quien se le encomendó el levantamiento de toda la información a través de entrevistas con los jefes inmediatos y los ocupantes de un puesto para la elaboración de las descripciones de puesto, dado que el tiempo para culminar este proceso era corto y no se contaba con personal en el área que pudiese dedicarse por completo a esta actividad (Ver anexo 19).

5.3.1.4 Matriz de Puestos

La nomenclatura de puestos se divide en dos grupos; operativos y administrativos, los cuales se agrupan en la Matriz General de puestos, se concentran por área de pertenencia como se puede apreciar en las figuras 12 y 13.

MATRIZ GENERAL DE PUESTOS

Desarrollo Humano				
MATRIZ GENERAL DE PUESTOS				
Área:	Zona	Cedis	Tipo	Fecha:
Finanzas, Sistemas, Dir. General, Comercial, Recursos Humanos	Foráneos y Metropolitanos	Todos	Administrativos	Feb-06

PUESTOS	ADMINISTRATIVOS							OPERATIVOS	
	OPERACIONES	FINANZAS	SISTEMAS	DIRECCION GENERAL	COMERCIAL	RECURSOS HUMANOS			
DIRECTOR DE FINANZAS		X							
CONTADOR		X							
ANALISTA DE CONTABILIDAD		X							
FACTURISTA		X							
TESORERO		X							
JEFE ADMINISTRATIVO		X							
JEFE DE COMPRAS		X							
GERENTE DE PLANEACION FINANCIERA		X							
GERENTE DE CONTRALORIA		X							
CONTADOR GENERAL		X							
ANALISTA DE PLANEACION FINANCIERA		X							
DIRECTOR DE SISTEMAS			X						
GERENTE DE IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA			X						
COORDINADOR DE SOPORTE TECNICO			X						
COORDINADOR DE COMUNICACIONES			X						
ANALISTA DE SISTEMA			X						
PROGRAMADOR DE SISTEMA			X						
ANALISTA DE SOPORTE TECNICO			X						
DIRECTOR GENERAL				X					
GERENTE DE CALIDAD				X					
COORDINADOR DE CALIDAD				X					
ANALISTA DE CALIDAD				X					
ASISTENTE DE DIRECCION				X					
DIRECTOR COMERCIAL					X				
GERENTE COMERCIAL					X				
COORDINADOR COMERCIAL					X				
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS						X			
GERENTE DE PERSONAL						X			
GERENTE DE RELACIONES LABORALES						X			
GERENTE DE COMPENSACIONES						X			
GERENTE DE DESARROLLO HUMANO						X			
COORDINADOR DE RECLUT. Y SELECCION						X			
COORDINADOR DE CAPACITACION						X			
COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS						X			
COORDINADOR DE COMPENSACIONES						X			
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD						X			
MEDICO						X			

Fig. 13: Matriz de puestos correspondiente a los Departamentos de Finanzas, Sistemas, Dirección General, Comercial y Recursos Humanos.

También se diseñó una Matriz de Puesto por Competencias, en la cual se incluye el objetivo del puesto, el nivel jerárquico, las competencias y el grado de dominio de cada puesto, en la

figura 14 se aprecia la Matriz del área de Servicio a cliente y Recuperación de evidencias del Departamento de Operaciones.

MATRIZ DE PUESTO POR COMPETENCIAS

Desarrollo Humano				
MATRIZ DE PUESTO POR COMPETENCIAS				
Departamento	Zona	Cedis	Area	Fecha:
Operaciones	Foráneos y Metropolitanos	Todos	Servicio a cliente y Recuperación de evidencias	Feb-06

PUESTO/OBJETIVO	NIVEL JERARQUICO					COMPETENCIAS	GRADO DE DOMINIO				
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	EJECUTIVO	GERENCIAL	DIRECTIVO		1	2	3	4	5
Jefe de Servicio al cliente y Recuperación de evidencias			X			Enfoque a resultados			X		
Coordinar los esfuerzos para la entrega de producto y obtención de los documentos requeridos para la facturación del servicio, organizando citas, embarques y entregas, atendiendo rechazos o devoluciones de producto, manteniendo un canal de comunicación constante con el cliente, coordinado la recuperación de evidencias y el correcto armado de las sábanas correspondientes, para coadyuvar al cumplimiento de los compromisos establecidos para la entrega de producto al cliente final y facturación correspondiente.						Enfoque al cliente				X	
						Manejo de la información				X	
						Habilidades administrativas				X	
						Pensamiento analítico			X		
						Negociación				X	
						Comunicación oral			X		
						Responsabilidad				X	
						Trabajo bajo presión			X		
						Liderazgo				X	
						Trabajo en equipo				X	
Coordinador de Servicio al Cliente			X			Enfoque a resultados			X		
Coordinar los esfuerzos para la prestación del servicio de entrega de producto, organizando citas, embarques y entregas, atendiendo rechazos o devoluciones de producto, manteniendo un canal de comunicación constante con el cliente, para coadyuvar al cumplimiento de los compromisos establecidos para la entrega de producto al cliente final.						Enfoque al cliente				X	
						Habilidades administrativas				X	
						Pensamiento analítico			X		
						Negociación			X		
						Comunicación oral			X		
						Responsabilidad				X	
						Trabajo bajo presión			X		
						Liderazgo			X		
						Trabajo en equipo				X	
Analista de recuperación de evidencias		X				Enfoque a resultados			X		
Controlar, recuperar, capturar y documentar la información que certifique la entrega de producto, verificando los requerimientos del cliente (folios, sellos, firmas, etc.) y cantidades entregadas, dando seguimiento a las diferencias en la entrega, para coadyuvar al logro de la generación oportuna de la facturación de los servicios proporcionados.						Habilidades administrativas			X		
						Pensamiento analítico			X		
						Comunicación oral			X		
						Responsabilidad				X	
						Enfoque al cliente			X		
						Trabajo bajo presión			X		
						Trabajo en equipo				X	

Fig. 14: Matriz de puestos por competencias del área de Servicio a cliente y Recuperación de evidencias, se muestran los tres puestos de dicha área.

Otras actividades realizadas durante esta fase fueron la elaboración del Diccionario de Competencias, las baterías de evaluación para cada puesto y los formatos de entrevista por

competencias. En este momento se determinó la primera unidad de análisis y dada la prioridad de necesidades de la compañía, se decidió que como inicio del modelo en lo referente a selección, capacitación y compensaciones, durante el año 2006, solo se aplicaría a los puestos del área de Operaciones, específicamente en las áreas de Servicio a cliente y Recuperación de evidencias e Inventarios en lo referente a capacitación. Asimismo, se definió el concepto de competencia que se manejaría en la organización para la implementación del modelo y las Competencias Clave del grupo.

5.3.1.5 Definición de Competencia y Competencias Clave de la Organización

Una de las actividades prioritarias para el desarrollo del Modelo de competencias fue la determinación del concepto de competencia que se manejaría en el grupo y las competencias clave de la organización.

La definición de competencia para la organización quedó expresada de la siguiente forma:

“Es el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes (motivaciones) que tienen correlación con el desempeño sobresaliente en un puesto determinado”.

Las competencias clave fueron determinadas a través de un ejercicio de Panel de expertos o Focus group coordinado por la Dirección de Recursos Humanos, en el cual participaron los Directores de cada Área y los miembros del Consejo de Administración.

Se definieron 4 puntos a considerar:

1. La combinación de las características organizacionales, el conocimiento y las habilidades deben ser reflejadas a nivel organizacional en las Competencias Clave
2. Una Competencia Clave es un conjunto único de Conocimientos, Habilidades, Comportamientos y Actitudes que serán centrales para el propósito de la organización
3. Las Competencias Clave también serán muy importantes para la efectividad de la Organización y se percibirán como un valor para los clientes
4. Idealmente deberán ser incluidas en la misión y estrategia propuesta para el ciclo 2007 - 2010

Como Competencias Clave para la organización se definieron las siguientes:

1. Orientación al Cliente: Ayudar o servir a los clientes, satisfacer y comprender sus necesidades:
 - a. Se esfuerza por conocer los problemas de cliente, externo e interno
 - b. Considera las necesidades del cliente para planificar sus actividades
 - c. Mantiene una comunicación constante para reconocer sus expectativas y satisfacción
2. Enfoque a resultados:
 - a. Cumple con las metas, no obstante la presencia de obstáculos o imprevistos
 - b. Concentra sus esfuerzos y orienta sus acciones para lograr los objetivos
 - c. Solucionar y prevenir creativamente los problemas y su causalidad
3. Trabajo en equipo:
 - a. Participa como miembro eficaz de un equipo
 - b. Se le facilita aprender del grupo
 - c. Enseña a otros nuevas habilidades
 - d. Enfocado a clientes

- e. Tiene influencia (informa, explica, persuade, convence) sobre un individuo o grupo
- f. Negocia para llegar a una decisión
- g. Trabaja bien con todo tipo de gente
- h. Entiende cómo trabaja el sistema social/organizacional

4. Manejo de la Información (sólo personal con mando): Adquiere y utiliza la información necesaria:

- a. Identifica, encuentra y selecciona la información necesaria
- b. Asimila e integra la información de fuentes múltiples
- c. Presenta, transmite y comunica la información a otras personas con eficacia
- d. Convierte la información a partir de una forma a otra
- e. Elabora, interpreta y mantiene controles y la información cuantitativa y cualitativa

5.3.1.6 Diccionario de Competencias

Una vez que se determinó el área de Operaciones como la primera unidad de análisis e implementación, se procedió a armar el Diccionario de Competencias del área de operaciones, en el cual se detallaron todas las competencias consideradas relevantes y se definieron los distintos grados o niveles de conducta para cada una de ellas, lo cual ayuda a definir la presencia o ausencia de determinada competencia.

El Diccionario incluye el nombre, la descripción, los niveles de aplicación, el comportamiento observable y el grado de dominio de cada competencia. En la figura 15 se muestra un cuadro con el resumen de las competencias en cuestión, y una muestra de la forma en que se encuentran expresadas y concentradas en el Diccionario de la empresa.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DEL GRUPO LOGISTICS

DESARROLLO HUMANO			
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS			
ÁREA:	PUESTOS:	VIGENCIA:	FECHA:
OPERACIONES	ADMINISTRATIVOS	PERMANENTE	Abr-06

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

<p>COMPETENCIA LABORAL: Es el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes (motivaciones) que tienen correlación con el desempeño sobresaliente en un puesto determinado".</p> <p>CONOCIMIENTO: Capacidad aprendida y por tanto perfectible.</p> <p>HABILIDAD: Características modificables o perfectibles, que involucra complejos procesos mentales que nos llevan al terreno de aprendizaje.</p> <p>APTITUD: Cualidades del individuo que están relacionadas con rasgos o características personales, algunas, difíciles de obtener o modificar en el en el corto plazo, otras, definitivamente imposibles de modificar.</p> <p>ACTITUD: Cualidades del individuo que están relacionadas con los valores y paradigmas.</p>

COMPETENCIAS	
1	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO
2	ANÁLISIS
3	CAPACIDAD DE DECISIÓN PARA RELACIONES HUMANAS
4	CLASIFICACIÓN Y PLANEACIÓN
5	COLABORACION
6	CONOCIMIENTO TECNICO
7	CONOCIMIENTO TECNICO (SIL)
8	DINAMISMO
9	ENFOQUE A RESULTADOS
10	ENFOQUE AL CLIENTE
11	EVALUACION DE PROBLEMAS INTERPERSONALES
12	HABILIDAD DE COMUNICACIÓN ORAL
13	HABILIDAD PARA RELACIONES INTERPERSONALES
14	HABILIDAD DE DECISIÓN PARA RELACIONES INTERPERSONALES
15	MANEJO DE CAPTURA DE DATOS
16	MANEJO DE DETALLES Y SEGUIMIENTO
17	MANEJO DE INFORMACION
18	NEGOCIACION
19	ORGANIZACIÓN
20	PLANEACION
21	PROACTIVIDAD
22	RESPONSABILIDAD
23	SENTIDO COMUN Y TACTO
24	SINTESIS
25	TOMA DE DECISIONES BASADAS EN EL APEGO A NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
26	TRABAJO BAJO PRESION
27	TRABAJO EN EQUIPO
COMPETENCIAS CLAVE	
1	ENFOQUE A RESULTADOS
2	ENFOQUE AL CLIENTE (SENTIDO DE URGENCIA Y ACTITUD DE SERVICIO)
3	MANEJO DE INFORMACION (SOLO PERSONAL CON MANDO)
4	TRABAJO EN EQUIPO

BARBARA TOLEDO MARTINEZ	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	DESARROLLO HUMANO
ELABORO	REVISO Y APROBO	

Fig. 15: Resumen de las competencias incluidas en el Diccionario de Competencias para el área de Operaciones del Grupo Logistics.

Los siguientes dos cuadros muestran como aparecen 4 competencias en el Diccionario que se diseño en la organización.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

DESARROLLO HUMANO			
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS			
ÁREA:	PUESTO:	VIGENCIA:	FECHA:
OPERACIONES	TODOS	PERMANENTE	Abr-06

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

NOMBRE	CONOCIMIENTO TÉCNICO				
DEFINICIÓN	GRADO DE DOMINIO DE LOS ASPECTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS REQUERIDOS EN EL PUESTO PARA LA EJECUCIÓN SATISFACTORIA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA. IMPLICA EL CONOCIMIENTO DEL PUESTO EN CUANTO A SU AMPLITUD, ALCANCES E INTERRELACIONES CON OTROS PUESTOS, ÁREAS O				
NIVELES DE APLICACIÓN	TODOS (INHERENTES AL PUESTO)				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Maneja los conocimientos teóricos de los procedimientos, procesos, sistemas, actividades y responsabilidades de su puesto pero no los lleva a la práctica. Conoce el alcance de su puesto, pero desconoce la interrelación con otros puestos	Maneja los conocimientos teóricos de los procedimientos, procesos, sistemas, actividades y responsabilidades de su puesto, los lleva a la práctica solo en algunos casos o comete errores con frecuencia elevada. Conoce el alcance de su puesto y la interrelación	Maneja los conocimientos teóricos de los procedimientos, procesos, sistemas, actividades y responsabilidades de su puesto, los lleva a la práctica en la mayoría de los casos y pocas veces comete errores. Conoce el alcance de su puesto y la interrelación	Maneja los conocimientos teóricos de los procedimientos, procesos, sistemas, actividades y responsabilidades de su puesto, los lleva a la práctica en todos los casos y no comete errores al utilizarlos. En algunas ocasiones innova, mejora o propone nuevas	Maneja los conocimientos teóricos de los procedimientos, procesos, sistemas, actividades y responsabilidades de su puesto, los lleva a la práctica en todos los casos y no comete errores al utilizarlos. Siempre mantiene la innovación, mejora o propuesta de
GRADO DE DOMINIO	1 BAJO	2 INFERIOR AL PROMEDIO	3 PROMEDIO	4 SUPERIOR AL PROMEDIO	5 SUPERIOR
NOMBRE	COLABORACION				
DEFINICIÓN	Es la capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras personas o áreas de la organización con los que debe interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.				
NIVELES DE APLICACIÓN	TODOS (INHERENTES AL PUESTO)				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	No ayuda a los demás para llegar a un fin común. No tiene expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal	En ocasiones ayuda a los demás para llegar a un fin común. Generalmente tiende a trabajar solo	Trabaja para lograr un objetivo en común con sus compañeros y/o las otras áreas de la organización Tiene expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal	Generalmente trabaja para lograr un objetivo en común con las otras áreas de la organización, es participativo en el logro común	Siempre trabaja para lograr un objetivo en común con las otras áreas de la organización y con sus compañeros. Tiene expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal
GRADO DE DOMINIO	1 BAJO	2 INFERIOR AL PROMEDIO	3 PROMEDIO	4 SUPERIOR AL PROMEDIO	5 SUPERIOR

Fig. 16: Muestra las definiciones de las competencias denominadas “Conocimiento Técnico” y “Colaboración”.

DESARROLLO HUMANO			
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS			
ÁREA:	PUESTO:	VIGENCIA:	FECHA:
OPERACIONES	TODOS	PERMANENTE	Abr-06

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

NOMBRE	HABILIDAD DE COMUNICACIÓN ORAL				
DEFINICION	Es la habilidad del manejo de símbolos verbales y la riqueza de vocabulario que la persona ha logrado desarrollar en su medio ambiente, manejo de un pensamiento abstracto, riqueza de vocabulario, denota un nivel cultural elevado. Habilidad para transmitir				
NIVELES DE APLICACIÓN	TODOS (INHERENTES AL PUESTO)				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Es incapaz de expresar de forma clara conceptos abstractos, posee un nivel bajo de vocabulario, no puede transmitir ideas propias a otros a través de la palabra, en una conversación llega a perderse si tiene que manejar varias ideas o conceptos al mismo tiempo	Solo en algunas ocasiones es capaz de expresar de forma clara conceptos abstractos, solo si estos conceptos son conocidos con anterioridad, posee un nivel bajo de vocabulario, puede llegar a perderse si tiene que manejar varias ideas o conceptos al mismo tiempo	Es capaz de expresar de forma clara conceptos abstractos, generalmente si estos conceptos son conocidos con anterioridad, posee un nivel adecuado de vocabulario, puede llegar a manejar varias ideas o conceptos al mismo tiempo, aunque generalmente debe estar	Es capaz de expresar de forma clara conceptos abstractos, posee un nivel adecuado de vocabulario, puede llegar a manejar varias ideas o conceptos al mismo tiempo, aunque en algunas ocasiones debe estar preparado con anterioridad en el tema a tratar.	Es capaz de expresar de forma clara y concisa conceptos abstractos, posee un alto nivel de vocabulario, puede llegar a manejar varias ideas o conceptos al mismo tiempo, puede transmitir cualquier tipo de concepto aún sin conocer el tema con anterioridad
GRADO DE DOMINIO	1 BAJO	2 INFERIOR AL PROMEDIO	3 PROMEDIO	4 SUPERIOR AL PROMEDIO	5 SUPERIOR

NOMBRE	MANEJO DE INFORMACIÓN (SOLO PERSONAL CON MANDO)				
DEFINICION	Es la habilidad para controlar, relacionar y derivar datos y hechos de cualquier tipo de información, situación o personas con quienes trata o tiene relación. Integra, presenta, transmite y comunica la información necesaria a otras personas con eficacia. Habilidad para convertir la información a partir de una forma a otra, habilidad para elaborar, interpretar y mantener controles de la información cuantitativa y cualitativa que maneja.				
NIVELES DE APLICACIÓN	TODOS (INHERENTES AL PUESTO, SOLO PARA PERSONAL CON MANDO)				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Invierte mayor tiempo del general para comprender una situación si la información no está claramente relacionada, solo en algunas ocasiones concentra todos y cada uno de los datos relevantes de una situación o proceso.	Hace preguntas o pone en práctica acciones para conocer la información de las situaciones o hechos que maneja.	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema, cuando lo común es no hacerlo. Se pone en contacto directo con las personas, los hechos o las situaciones más cercanas para conocer toda la información inherente a ellos y al final puede presentar un resumen o concentrado de ellos, con todos los datos necesarios y las relaciones entre ellos.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene, organiza, relaciona y sintetiza toda la información concerniente a un hecho, proceso o persona. Generalmente busca manejar e interrelacionar la información de dos o más hechos, situaciones o procesos que convergen en algún punto.	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten obtener información de forma habitual (por ej. Reuniones, Reportes, Procedimientos nuevos, etc.). Hace que otras personas recopilen y manejen información de forma habitual y se la proporcionen con la máxima precisión, organización e interrelación posibles. Realiza el seguimiento de tareas y proyectos derivados de la información que maneja.
GRADO DE DOMINIO	1 BAJO	2 INFERIOR AL PROMEDIO	3 PROMEDIO	4 SUPERIOR AL PROMEDIO	5 SUPERIOR

Fig. 17: Se muestran las definiciones correspondientes a las competencias “Habilidad de comunicación Oral” y “Manejo de información”.

5.3.1.7 Baterías de Evaluación

Como herramientas de evaluación para el proceso de selección de candidatos de nuevo ingreso o en proceso de selección, se diseñaron exámenes de conocimientos técnicos o de habilidades (como el de captura de datos o manejo de montacargas), los cuáles fueron elaborados por los responsables del área en cuestión, siendo apoyados por el área de Desarrollo Humano con los aspectos de redacción y exposición de los cuestionamientos, confiabilidad y validez de los reactivos (Ver anexos 20 y 21).

En cuanto a las pruebas de evaluación psicométrica se considero sobre todo los recursos humanos y materiales con los que se contaba para poder realizar las evaluaciones sin contratiempos y/o evitar aplicaciones poco confiables.

Algunas pruebas utilizadas en las baterías de evaluación fueron:

TERMAN: Ofrece una visión múltiple del coeficiente intelectual. Proporciona una puntuación que indica el nivel general intelectual del individuo, Coeficiente Intelectual (CI).

La aplicación de esta prueba consta de diez series que evalúan algunas de las funciones cognitivas más importantes de la inteligencia; vocabulario, abstracción, síntesis, información, concentración, análisis, juicio, organización, atención y planeación.

BARSIT: Valora el coeficiente intelectual, a través de reactivos que evalúan analogías, retención, juicio, análisis y solución de problemas a través de un cuestionario breve, de fácil aplicación individual o grupal.

MACHOVER: Prueba proyectiva, permite conocer la percepción que la gente tiene de si misma, el manejo de conflictos, el ambiente familiar y nos da indicadores sobre otros aspectos de su personalidad en el área emocional y cognoscitiva.

CLEAVER: Permite conocer el nivel de compatibilidad existente entre las características o competencias clave del puesto con las características y competencias de la persona. La técnica se compone básicamente de dos elementos: El factor humano y la auto descripción. Ayuda a conocer el comportamiento y las características de la persona cuando trabaja bajo presión, motivado y bajo condiciones normales. Puede aplicarse a todos los niveles especificando en algunos casos las definiciones de los adjetivos.

En la figura 18 se presenta el concentrado de las baterías de evaluación para los diferentes puestos de la organización de acuerdo al nivel jerárquico al que correspondan (Operativo, Administrativo, Mandos Medios, Gerencial y Directivo).

BATERIAS DE EVALUACION PSICOMETRICA

DESARROLLO HUMANO								
CONCENTRADO DE BATERIAS PARA EVALUACION PSICOMETRICA								
	NIVEL	PUESTOS	ESCOLARIDAD	EVALUACION TECNICA	INTELIGENCIA	PERSONALIDAD	DESEMPEÑO	TOTAL TIEMPO DE EVALUACION
1	OPERATIVO	SURTIDOR MONTACARGUISTA CHECADOR	SECUNDARIA	EVALUACION DE HABILIDADES CON OPERACIONES MATEMATICAS	BARSIT Y BETA II R	MACHOVER HTP	TEST COLORES LUSHER	30-40 MIN.
2	ADMINISTRATIVO	RECEPCIONISTA, AUX. ADMVOS, ANALISTAS, CAPTURISTAS ETC.	PREPARATORIA O CARRERA TECNICA TERMINADAS	CAPTURA	BARSIT, BETA II R, RAVEN	MACHOVER HTP	CLEAVER TEST COLORES LUSHER	60-80 MIN.
3	MANDOS MEDIOS	JEFATURAS COORDINACIONES	LICENCIATURA INGENIERIA TRUNCA O TERMINADA	EVALUACION TECNICA ACORDE AL AREA	TERMAN MERRIL, RAVEN	MACHOVER HTP	CLEAVER TEST COLORES LUSHER MOSS KOSTIC	100-115 MIN.
4	GERENCIAS	GERENCIAS	LICENCIATURA INGENIERIA TERMINADAS	EVALUACION TECNICA ACORDE AL AREA	TERMAN MERRIL	MACHOVER HTP	CLEAVER TEST COLORES LUSHER MOSS KOSTIC ASSEMENT CENTER	115 MIN. EN ADELANTE
5	DIRECCIONES	SUBDIRECCIONES Y DIRECCIONES	LICENCIATURA INGENIERIA TERMINADAS POSGRADO	EVALUACION TECNICA ACORDE AL AREA	TERMAN MERRIL WAIS	MACHOVER HTP	CLEAVER TEST COLORES LUSHER MOSS KOSTIC ASSEMENT CENTER	115 MIN. EN ADELANTE

Fig. 18: Concentrado con las Baterías de evaluación Psicométrica correspondiente a cada nivel organizacional de la empresa.

En la figura 19 se muestra un resumen con las principales características de las evaluaciones utilizadas.

FICHA TECNICA DE EVALUACION PSICOMETRICA

DESARROLLO HUMANO					
FICHA TECNICA DE EVALUACION PSICOMETRICA					
NOMBRE	DESCRIPCION	ESCOLARIDAD	APLICACIÓN	TIEMPO DE APLICACIÓN	MATERIAL
INTELIGENCIA					
BARSIT	60 REACTIVOS, DIVIDIDOS EN CINCO SERIES, EVALUA: ATENCION, SINTESIS, ANALISIS, RAZONAMIENTO LOGICO, SERIACION.	SECUNDARIA	INDIVIDUAL GRUPAL	10 MIN.	CUADERNO DE APLICACIÓN Y FORMATO DE RESPUESTAS
RAVEN BASICO	60 REACTIVOS, DIVIDIDOS EN CINCO SERIES, EVALUA: ATENCION, SINTESIS, ANALISIS, RAZONAMIENTO LOGICO, SERIACION.	BACHILLERATO TECNICO	INDIVIDUAL GRUPAL	30 MIN.	CUADERNO DE APLICACIÓN Y FORMATO DE RESPUESTAS
RAVEN AVANZADO	60 REACTIVOS, DIVIDIDOS EN CINCO SERIES, EVALUA: ATENCION, SINTESIS, ANALISIS, RAZONAMIENTO LOGICO, SERIACION.	LICENCIATURA E INGENIERIA TRUNCAS O TERMINADAS	INDIVIDUAL GRUPAL	30 A 50 MIN.	CUADERNO DE APLICACIÓN Y FORMATO DE RESPUESTAS
TERMAN	CONSTA DE 10 SERIES QUE EVALUAN, INF. CONOC. GRALES., MEMORIA, JUICIO Y RAZONAMIENTO LOGICO, ABSTRACTO Y VERBAL, VOCABULARIO, CLASIFICACION, ORGANIZACIÓN, ATENCION, CONCENTRACIÓN, HABILIDAD NUMÉRICA, CLASIFICACIÓN, JERARQUIZACIÓN.	LICENCIATURA E INGENIERIA TRUNCAS O TERMINADAS	INDIVIDUAL GRUPAL	30 MIN.	CUADERNO DE APLICACIÓN Y FORMATO DE RESPUESTAS
PERSONALIDAD					
MACHOVER	PRUEBA PROYECTIVA, ECONOMICA, NO INVASIVA Y SE PUEDE APLICAR A CUALQUIER NIVEL, AUTOPERCEPCIÓN DEL SUJETO.	NO NECESARIA	INDIVIDUAL GRUPAL	MAX. 30 MIN.	HOJAS Y LAPIZ
HTP	PRUEBA PROYECTIVA, ECONOMICA, NO INVASIVA Y SE PUEDE APLICAR A CUALQUIER NIVEL, AUTOPERCEPCIÓN DEL SUJETO Y SU ENTORNO.	NO NECESARIA	INDIVIDUAL GRUPAL	MAX. 30 MIN.	HOJAS Y LAPIZ
FRASES INCOMPLETAS	PROYECTIVA, ECONOMICA, NO INVASIVA, AUTOPERCEPCIÓN Y SU RELACION CON EL MEDIO.	MINIMO SECUNDARIA	INDIVIDUAL GRUPAL	MAX. 15 MIN.	MANUAL DE APLICACIÓN
DESEMPEÑO					
TEST COLORES LUSHER	ECONOMICA, NO INVASIVA, INDICADORES DE DESEMPEÑO.	NO NECESARIA	INDIVIDUAL	5 MIN.	TARJETAS DE APLICACIÓN
CLEAVER	ECONOMICA, NO INVASIVA, INDICADORES DE DESEMPEÑO.	MINIMO BACHILLERATO	INDIVIDUAL GRUPAL	MÁX. 15 MIN.	FORMATO DE APLICACIÓN Y RESPUESTAS
MOSS	EVALUA LA HABILIDAD DE SUPERVISION, MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL.	LICENCIATURA INGENIERIA	INDIVIDUAL GRUPAL	30 MIN.	CUADERNO DE APLICACIÓN Y FORMATO DE RESPUESTAS
ASSESSMENT	NO INVASIVA, REPRESENTACION DE SITUACIONES REALES DE TRABAJO	LICENCIATURA INGENIERIA	GRUPAL	VARIABLE	MANUAL DE APLICACIÓN Y MATERIALES DE APLICACIÓN

Fig. 19: Descripción y características generales de las evaluaciones utilizadas en cada Bateria.

5.3.1.8 Formato para entrevista de candidatos

Una entrevista cuenta con fases de desarrollo que generalmente son aplicadas en su totalidad en las entrevistas de selección, en su gran mayoría se realiza el Raport para romper el hielo entre el entrevistado y el reclutador, se pasa por el desarrollo y se llega a la cima de la entrevista y finalmente se procede al cierre de la entrevista, sin embargo, hay un factor clave en este proceso; cada entrevistador cuenta con su propio estilo al entrevistar, o bien, hay quienes profundizan o omiten información de acuerdo a su criterio personal, en el caso de la implementación del modelo de competencias en el proceso de selección del Grupo Logistics, como se estipulo en el procedimiento, los candidatos pasaban primero por una entrevista filtro al inicio del proceso, en la cual se enfatizaba el conocer el perfil y características generales mínimas a cubrir por los candidatos a un puesto, posteriormente pasaban a la evaluación correspondiente y a una segunda entrevista en la cual se acentuaba la exploración sobre las competencias clave del puesto o bien, si se tenía que indagar sobre alguna (s) en particular derivadas de la evaluación que se había aplicado, tomando como guía el formato de entrevista por competencias, en el cual aparecen los datos generales del candidato y del puesto, así como la presentación, descripción y grado de dominio de las competencias a evaluar, las preguntas sugeridas a explorar, la escala y rango de puntuación y calificación de las mismas, lo que permite tener una panorama y resumen de la información proporcionada por el entrevistado, así como la puntuación por competencia y calificación final que otorga el entrevistador.

Estas dos entrevistas eran aplicadas por el área de Desarrollo Humano.

Una vez que se cumplía este proceso y si el candidato cubría el perfil requerido por el puesto, se canalizaba a una entrevista con el solicitante de la vacante, generalmente la persona que sería su jefe inmediato, quien también tenía como guía o apoyo el formato de entrevista por competencias.

5.3.1.9 Reporte de Evaluación y Presentación del Candidato

Una vez que el candidato era entrevistado y evaluado por el área de Desarrollo Humano se llenaba el formato de Reporte de Evaluación, en el cual se detallan las competencias evaluadas y los resultados del candidato (Ver anexo 22).

Finalmente, cuando el candidato ya había sido entrevistado por el área solicitante, generalmente por la persona que sería el jefe inmediato, se procedía a concensuar los resultados de la evaluación y entrevistas por el área de Desarrollo Humano y las observaciones con el jefe inmediato, quien emitía su decisión final sobre los candidatos que se le habían presentado.

5.3.1.10 Difusión e Implementación del Modelo

Durante esta fase se realizó una presentación del nuevo procedimiento y modelo para la selección de personal de nuevo ingreso o promoción a los Gerentes y Directores de la compañía. Asimismo, se les capacito a los Jefes, Gerentes y Directores en el uso de los nuevos formatos de presentación, evaluación y entrevista del candidato.

Finalmente se procedió a la implementación del nuevo Modelo de Selección, en un primer momento en los CEDIS Metropolitanos para tener un periodo de retroalimentación y revisión del proceso para posteriormente implementarlo en los CEDIS Foráneos.

5.4 El Modelo de Competencias en el Proceso de Capacitación

Como se indico al inicio de este capítulo, se determino que la primer unidad de aplicación y análisis del modelo de competencias se llevaría a cabo en el área de Operaciones de la compañía, en el caso específico del proceso de capacitación se aplico un modelo de comparación de perfiles por competencias al área de Servicio a clientes y Recuperación de evidencias. Es importante señalar que estas dos áreas, hasta inicios del 2006 trabajaban de forma independiente, aunque sus procesos se complementaban unos con otros, además de que cada cuenta o cliente del Centro de Distribución contaba con su propia plantilla de personal para estas áreas, por lo que dados los objetivos estratégicos de la organización, y tratando de cubrir dos de los objetivos marcados para generar una utilidad neta del 10% y mantener los niveles de servicio en el 96%, se diseño una reestructura en el área que optimizará tanto las operaciones y el nivel de servicio, como los costos de operación, en este proyecto se trabajo de forma interdisciplinaria, participando directamente el Director de Operaciones de la división centro, un Gerente de Operaciones, un Gerente de Tráfico y Distribución, el Gerente de Planeación y Proyectos, un Gerente de Programación de Sistema, Gerente de Ventas, el Jefe Nacional de Servicio a Cliente, y el área de Compensaciones y Desarrollo Humano.

La propuesta derivada del consenso de opiniones del equipo de trabajo se encamino a pasar de tener operaciones separadas, es decir, operaciones y personal para cada cliente, a un modelo celular que integrará las operaciones de todos los clientes de un mismo Centro de Distribución, es decir, que una misma célula atendiera todas las operaciones de Servicio a clientes y Recuperación de Evidencias de todo el Centro de Distribución. De esta forma, quedaban fusionadas dos áreas y cinco plantillas de personal en una sola célula, lo que redundaría en un incremento directo en la utilidad, dados los ahorros en costos de operación y en una considerable mejora en los niveles de servicio, ya que se propuso para la creación de esta célula, una reingeniería total de estas áreas, se realizaron estudios de tiempos y movimientos, estudios de operaciones y procesos especiales de cada cliente que se atendía,

se propuso un nuevo esquema de compensación variable, se redefinieron los perfiles y descripciones de puesto basados en el modelo de competencias, se realizó una evaluación del personal actual para determinar con mayor objetividad las competencias con las que contaba el personal en cuestión para acordar quienes serían los integrantes de las células de cada Centro de Distribución, además, se diseño y ejecuto un plan de capacitación específico para la implementación de las células y un programa de seguimiento y retroalimentación una vez que se implementará cada una de ellas en los Centros del área Metropolitana.

En la figura 20 se observa el primer esquema de trabajo, en el cual se manejaba un área de Servicio a cliente y otra destinada a la Recuperación de evidencias, cada una con su propio personal, además de que cada Cliente contaba con su plantilla destinada solo a su atención y servicio, generalmente distribuidos en dos turnos (matutino y vespertino).

ESTRUCTURA DE PERSONAL POR CLIENTE

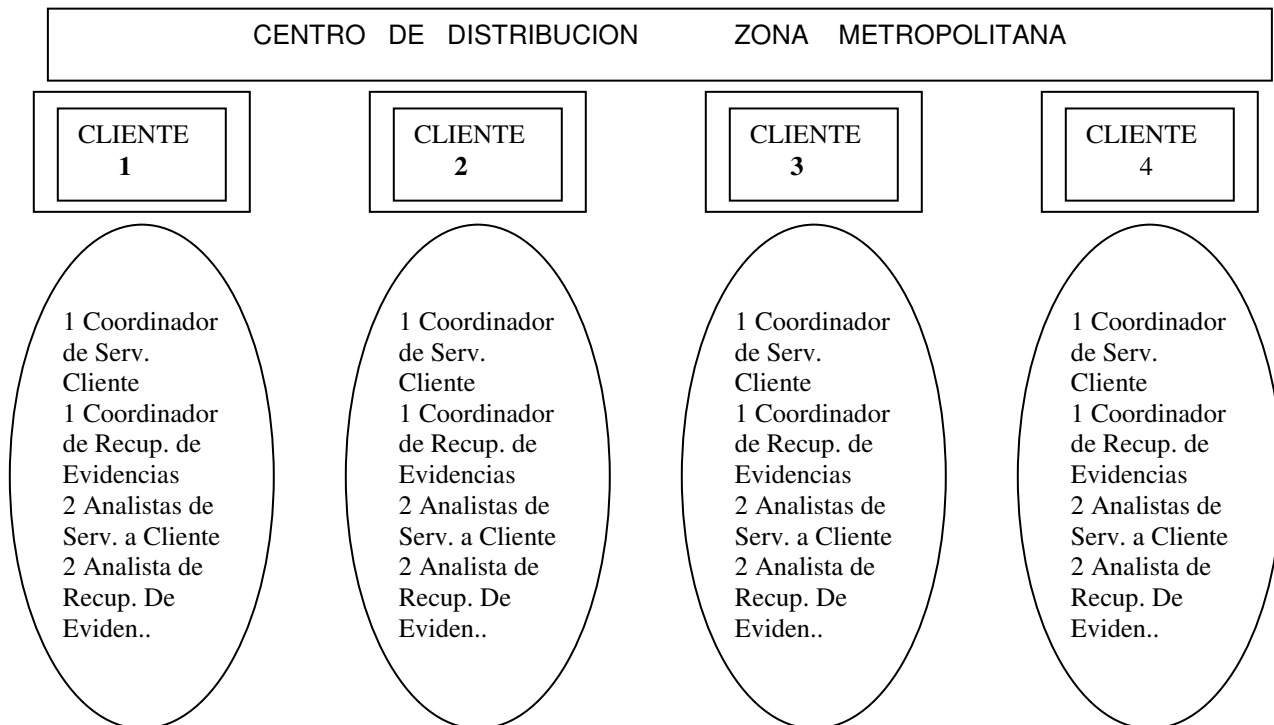


Fig. 20: En la figura se esquematiza la organización del área de Servicio a Cliente y Recuperación de evidencias en la cual cada cliente tiene una estructura para su servicio.

En la figura 21 se muestra la propuesta de la integración de una Célula de Servicio a cliente y Recuperación de Evidencias, en la cual una misma plantilla de personal daría servicio a todos los clientes del Centro de Distribución, y se distribuirían en tres turnos (matutino, vespertino y nocturno).

CELULA DE OPERACIÓN PARA SERVICIO A CLIENTES

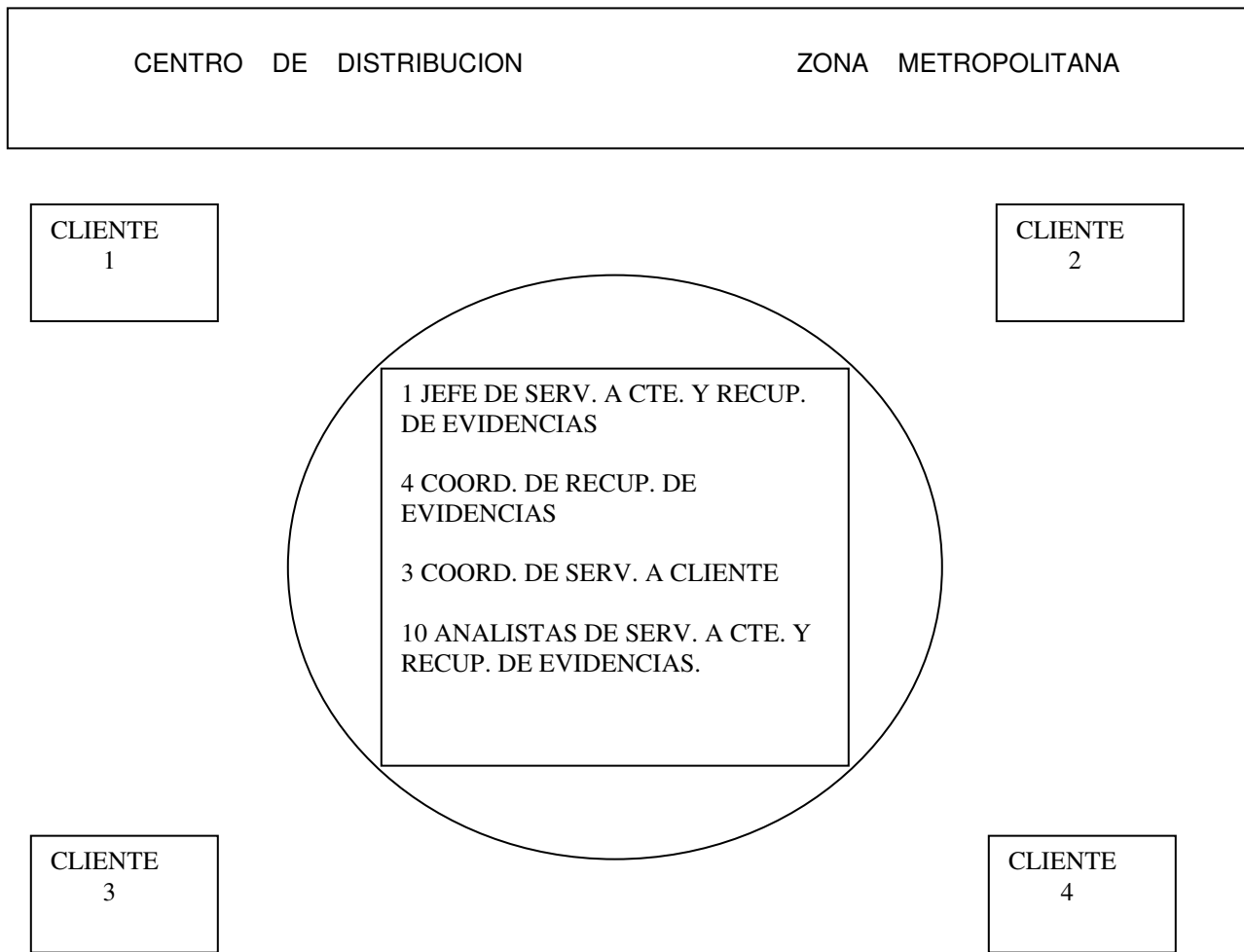


Fig. 21: Se muestra la nueva estructura de personal conformando una Célula de Servicio a cliente y Recuperación de evidencias, la cual se asignaría a la atención y servicio de todos los clientes del Centro de Distribución.

Para continuar con el propósito de esta Actividad Profesional y presentar el rol del Psicólogo en el área de Desarrollo Humano, se expondrá el trabajo realizado en este proyecto de reestructuración de un área del Departamento de Operaciones de la compañía, en el cual la principal contribución del psicólogo fue la redefinición de los perfiles y descripciones de puesto, la evaluación del personal para determinar con mayor objetividad las competencias con las que contaban para coadyuvar a la determinación de quienes serían los integrantes de las células de cada Centro de Distribución, además, del diseño y ejecución de un plan de capacitación específico para la implementación de las células y un programa de seguimiento y retroalimentación una vez que se implementara cada una de ellas en los diferentes Centros del área Metropolitana.

5.4.1 Redefinición de los Perfiles y Descripciones de puesto

Dado que se haría un cambio en la forma y organización de dos áreas, fue necesario realizar las descripciones y perfiles correspondientes a cada uno de los puestos nuevos basadas en el modelo de competencias, ya que se fusionarían procesos y funciones ahora en una sola área. Asimismo, uno de los cambios radicales en estas áreas fue la creación de una Jefatura que se haría cargo de coordinar las actividades de servicio a clientes y recuperación de evidencias.

También se realizó un formato para detallar el perfil de competencias de cada puesto (Ver anexo 23).

5.4.2 Implementación del Modelo de Competencias a través de la Comparación de Perfiles

Para esta reestructura, se determino que la implementación del modelo de competencias se haría a través de un modelo de comparación de perfiles, para ello primeramente se determino el perfil de cada puesto en cuestión y el perfil de competencias a evaluar en el personal, para ello se diseño el formato de Perfil de puesto y competencias.

Para determinar las competencias exitosas de cada puesto se realizó una entrevista con algunas personas consideradas por sus Jefes inmediatos y el Gerente del área con un desempeño superior. También se presento a cada Gerente y Jefe de Almacén un formato con el inventario de las competencias exitosas indicadas por el personal entrevistado para que ellos emitieran su calificación y jerarquización para validar las competencias propias a evaluar de cada puesto, con esta información se realizaron los formatos con el perfil por competencias por cada puesto a evaluar (Ver anexo 24).

5.4.3 Evaluación del Personal y Resultados para la integración de Células Operativas

En esta fase de la implementación se evaluó al personal de las áreas de Servicio a Clientes y Recuperación de evidencias, a todos los coordinadores y analistas de todos los Centros de Distribución metropolitanos. Para ello se aplicaron evaluaciones psicométricas y se diseñaron evaluaciones de conocimientos técnicos (Ver anexos 20 y 21).

El área de Desarrollo Humano aplicó una entrevista por competencias y se aplicó un cuestionario de evaluación por competencias que calificó al jefe inmediato de la persona evaluada (Ver anexo 24).

Con la información obtenida a través de la evaluación técnica, psicométrica, la entrevista por competencias y la evaluación del jefe inmediato, se realizó un concentrado con la información por cada área y puesto evaluado.

Esta información se concentró en una carpeta de archivo en la cual se incluyó un reporte de cada persona evaluada con su puntaje global y observaciones sobre sus áreas fuertes y sus áreas de oportunidad, se incluyeron gráficos con la información por Centro de Distribución, gráficos comparativos por tipo de competencia, matriz de desarrollo, etc., todos los cuales se muestran en las figuras siguientes.

Para fines didácticos y de exposición se dejaron visibles los resultados y gráficas correspondientes a los datos obtenidos, por respeto a los evaluados y confidencialidad organizacional se omiten los nombres de los participantes en esta aplicación.

La información se presentó a todo el grupo de implementación, así como a los Directores de Operaciones de todas las Divisiones, la Dirección General y de Recursos Humanos, quienes basados en ésta y los reportes de Indicadores de Operación determinaron quienes integrarían cada célula. En la figura 22 aparece un cuadro con el resumen del personal evaluado y de la Integración de las Células de cada Centro.

RESUMEN DE PERSONAL EVALUADO

DESARROLLO HUMANO

INTEGRACION DE CELULAS DE OPERACIÓN

FECHA DE ELABORACIÓN: JUNIO DE 2006

AREA: OPERACIONES

DEPARTAMENTO: SERVICIO A CLIENTE Y RECUPERACION DE EVIDENCIAS

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN: TULTITLAN, CUAUTITLAN, CEDROS, TLALNEPANTLA, BARRIENTOS

CURSO PUESTO	PERSONAL	PERSONAL	PERSONAL	PERSONAL	TULTITLAN	CUAUTI-	CEDROS	TLALNE-	BARRIEN-
	EVALUADO	CELULAS	PROMOVIDO	REUBICADO O SEPARADO		TLAN		PANTLA	TOS
Analista de Recup. de Evid.	25	23	0	5	5	5	3	5	5
Auxiliares Administrativos	9	0	3						
Analista de Servicio a Clientes	27	23		4	5	5	3	5	5
Coord. De Recup. de Evidencias	24	18	4	2	4	4	2	4	4
Coord. De Serv. a cliente	20	14	3	3	3	3	2	3	3
Jefe de Serv. a cliente y Recup. de evidencias	0	5			1	1	1	1	1
TOTALES	105	83	7	14	18	18	11	18	18

Fig. 22: Concentrado con la información general de las personas evaluadas para la integración de cada una de las Células de Operación de los Centros Metropolitanos.

Como se comento en párrafos anteriores, se llevo a cabo la evaluación del personal de las áreas de Recuperación de Evidencias y Servicio a Cliente, una vez obtenidos todos los datos de cada evaluación se realizo el concentrado y el análisis de la información.

En la figura 23 se retoman los resultados correspondientes al Departamento de Recuperación de Evidencias, específicamente con la población que se desempeña en el puesto de Coordinador de evidencias.

RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL AREA DE EVIDENCIAS

DESARROLLO HUMANO				
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS				
Área:	Departamento:	Cedis		Puestos evaluados:
Operaciones	Recuperación de evidencias	Palma, Tultitlán, Barrientos, Cedros		Coordinadores de evidencias

RESULTADO GLOBAL CELULA DE RECUPERACION DE EVIDENCIAS

PERCENTIL	CALIFICACIÓN
0 - 69	No cubre perfil
70 - 79	Cubre perfil con reserva
80 - 90	Cubre perfil
91 - 100	Superior
101-120	Excede perfil, se sugiere promoción

NO	NOMBRE	CEDIS	CUENTA	PUESTO	ESCOLARIDAD	RESULTADO GLOBAL	CALIFICACIÓN	COMPETENCIAS				CONOCIMIENTO TÉCNICO			
								APTITUD	ACTITUD	HABILIDAD	GLOBAL	PROCESO	SIL	SIT. ESP	GLOBAL
1	A 1	BARRIENTOS	APL	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	78%	Cubre perfil con reserva	57%	80%	84%	74%	76%	58%	100%	73%
2	A 2	BARRIENTOS	TAR	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	78%	Cubre perfil con reserva	57%	80%	92%	76%	74%	28%	50%	58%
4	A 4	BARRIENTOS	GCM	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	86%	Cubre perfil	71%	73%	96%	80%	84%	78%	75%	82%
6	A 6	BARRIENTOS	SOL	COORD. EVIDENCIAS B	LICENCIATURA	86%	Cubre perfil	86%	87%	96%	90%	59%	31%	75%	52%
5	A 5	BARRIENTOS	APL	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	88%	Cubre perfil	57%	87%	100%	81%	87%	58%	75%	78%
3	A 3	BARRIENTOS	SOL	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	98%	Superior	57%	100%	108%	88%	79%	83%	75%	80%
7	A 7	BARRIENTOS	SOL	COORD. EVIDENCIAS B	PREPARATORIA	98%	Superior	71%	87%	116%	91%	80%	64%	63%	74%
24	A 24	CEDROS	JD	COORD. EVIDENCIAS B	LICENCIATURA	108%	Excede perfil, se sugiere promoción	100%	100%	116%	105%	82%	81%	75%	81%
9	A 9	PALMA	ADY	COORD. DE EVIDENCIAS	SECUNDARIA	80%	Cubre perfil	100%	80%	80%	87%	61%	58%	100%	63%
10	A 10	PALMA	VINO	COORD. DE EVIDENCIAS	PREPARATORIA	80%	Cubre perfil	71%	80%	92%	81%	51%	36%	38%	46%
11	A 11	PALMA	EVAS	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	82%	Cubre perfil	100%	67%	88%	85%	70%	69%	100%	72%
12	A 12	PALMA	VINO	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	82%	Cubre perfil	86%	73%	96%	85%	58%	31%	75%	51%
13	A 13	PALMA	ADY	COORD. EVIDENCIAS B	PREPARATORIA	88%	Cubre perfil	86%	87%	100%	91%	45%	31%	0%	38%
8	A 8	PALMA	J & J	COORD. DE EVIDENCIAS	PREPARATORIA	96%	Superior	100%	100%	104%	101%	63%	39%	50%	55%
15	A 15	TULTITLAN	CV	COORD. DE EVIDENCIAS	PREPARATORIA	63%	No cubre perfil	71%	53%	72%	65%	53%	33%	25%	45%
17	A 17	TULTITLAN	COT	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	71%	Cubre perfil con reserva	71%	60%	76%	69%	74%	89%	75%	78%
20	A 20	TULTITLAN	SOL	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	73%	Cubre perfil con reserva	57%	87%	72%	72%	57%	58%	75%	58%
14	A 14	TULTITLAN	BMQ	COORD. EVIDENCIAS	TECNICA	75%	Cubre perfil con reserva	71%	73%	80%	75%	61%	44%	38%	54%
16	A 16	TULTITLAN	CV	COORD. DE EVIDENCIAS	LICENCIATURA	76%	Cubre perfil con reserva	86%	73%	84%	81%	20%	19%	25%	20%
21	A 21	TULTITLAN	CV	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	76%	Cubre perfil con reserva	57%	73%	92%	74%	61%	39%	50%	53%
19	A 19	TULTITLAN	BMQ	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	88%	Cubre perfil	57%	87%	108%	84%	34%	47%	25%	38%
23	A 23	TULTITLAN	JM	COORD. EVIDENCIAS B	LICENCIATURA	88%	Cubre perfil	86%	73%	100%	86%	78%	61%	50%	71%
22	A 22	TULTITLAN	COT	COORD. EVIDENCIAS B	PREPARATORIA	100%	Superior	86%	87%	116%	96%	82%	75%	50%	78%
18	A 18	TULTITLAN	CV	COORD. DE EVIDENCIAS	LIC. TRUNCA	102%	Excede perfil, se sugiere promoción	114%	100%	104%	106%	72%	61%	100%	71%
PROMEDIO GENERAL						73%		67%	70%	82%	73%	55%	45%	51%	52%

Fig. 23: Muestra el concentrado con la información de todos los evaluados en un informe global general, proporciona una visión general del grupo evaluado.

En la figura 24 se pueden apreciar los datos de la figura anterior, sin embargo, es importante mencionar, que durante la presentación de la información al cuerpo Directivo y Ejecutivo involucrado, fue necesario hacer una presentación con los datos de cada Centro de Distribución, ya que esto facilita el manejo de la información para la toma de decisiones sobre el personal del Centro y División a la que pertenecen.

RESULTADOS DE EVALUACION CEDIS BARRIENTOS

DESARROLLO HUMANO				
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS				
Área:	Departamento:	Cedis		Puestos evaluados:
Operaciones	Recuperación de evidencias	Palma, Tultitlán, Barrientos, Cedros		Coordinadores de evidencias

RESULTADO GLOBAL CELULA DE RECUPERACION DE EVIDENCIAS

PERCENTIL	CALIFICACIÓN
0 - 69	No cubre perfil
70 - 79	Cubre perfil con reserva
80 - 90	Cubre perfil
91 - 100	Superior
101-120	Excede perfil, se sugiere promoción

CEDIS BARRIENTOS

NO	NOMBRE	CEDIS	CUENTA	PUESTO	ESCOLARIDAD	RESULTADO GLOBAL	CALIFICACIÓN	COMPETENCIAS				EXAMEN TÉCNICO			
								APTITUD	ACTITUD	HABILIDAD	GLOBAL	PROCESO	SIL	SIT. ESP	GLOBAL
1	A.1	BARRIENTOS	APL	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	78%	Cubre perfil con reserva	57%	80%	84%	74%	76%	58%	100%	73%
2	A.2	BARRIENTOS	TAR	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	78%	Cubre perfil con reserva	57%	80%	92%	76%	74%	28%	50%	58%
4	A.4	BARRIENTOS	GCM	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	86%	Cubre perfil	71%	73%	96%	80%	84%	78%	75%	82%
6	A.6	BARRIENTOS	SOL	COORD. EVIDENCIAS B	LICENCIATURA	86%	Cubre perfil	86%	87%	96%	90%	59%	31%	75%	52%
5	A.5	BARRIENTOS	APL	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	88%	Cubre perfil	57%	87%	100%	81%	87%	58%	75%	78%
3	A.3	BARRIENTOS	SOL	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	98%	Superior	57%	100%	108%	88%	79%	83%	75%	80%
7	A.7	BARRIENTOS	SOL	COORD. EVIDENCIAS B	PREPARATORIA	98%	Superior	71%	87%	116%	91%	80%	64%	63%	74%
PROMEDIO GENERAL						87%		65%	85%	99%	83%	77%	57%	73%	71%

Fig. 24: Concentrado con los resultados obtenidos por el personal perteneciente al Centro de Distribución Barrientos.

En la figura 25 se muestra el concentrado y la gráfica correspondiente a los Resultados Globales de la población evaluada. Este tipo de gráficos facilita el manejo de la información y muestra una rápida y clara visión de la situación del grupo evaluado.

Se puede observar que el área de oportunidad a trabajar en el grupo evaluado representa el 29%, es decir, el personal que cubre el perfil con reserva y que es prioritario desarrollar. Como fortaleza, se cuenta con el 42% del personal, siendo el personal que cubre el perfil en cuestión, y el 17% del personal que obtuvo un rango Superior, siendo susceptibles de propiciar su desarrollo en sus áreas débiles, aunque los programas en los que debieran participar pueden ser considerados para un mediano plazo. En cuanto al 8% de los evaluados que excedieron el perfil deseado, se consideraron como candidatos a una promoción para el puesto de Jefatura del área, y se les canalizó al proceso correspondiente, lo cual ayudo a integrar las plantillas de reemplazo correspondientes. En el caso del personal que no cubrió el perfil estipulado, se considero para una reubicación de puesto y área.

RESULTADOS GLOBALES DE LOS CENTROS METROPOLITANOS

DESARROLLO HUMANO				
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS				
Área:	Departamento:	Cedís	Puestos evaluados:	Fecha:
Operaciones	Recuperación de evidencias	Palma, Tullitán, Barrientos, Cedros	COORDINADORES DE EVIDENCIAS	Mayo, 2006

RESULTADO GLOBAL CELULA DE RECUPERACION DE EVIDENCIAS

	NO CUBRE PERFIL	CUBRE PERFIL CON RESERVA	CUBRE PERFIL	SUPERIOR	EXCEDE PERFIL
PORCENTAJE	4%	29%	42%	17%	8%
TOTAL	1	7	10	4	2

PERCENTIL	CALIFICACIÓN
0 - 69	No cubre perfil
70 - 79	Cubre perfil con reserva
80 - 90	Cubre perfil
91 - 100	Superior
101-120	Excede perfil, se sugiere promoción

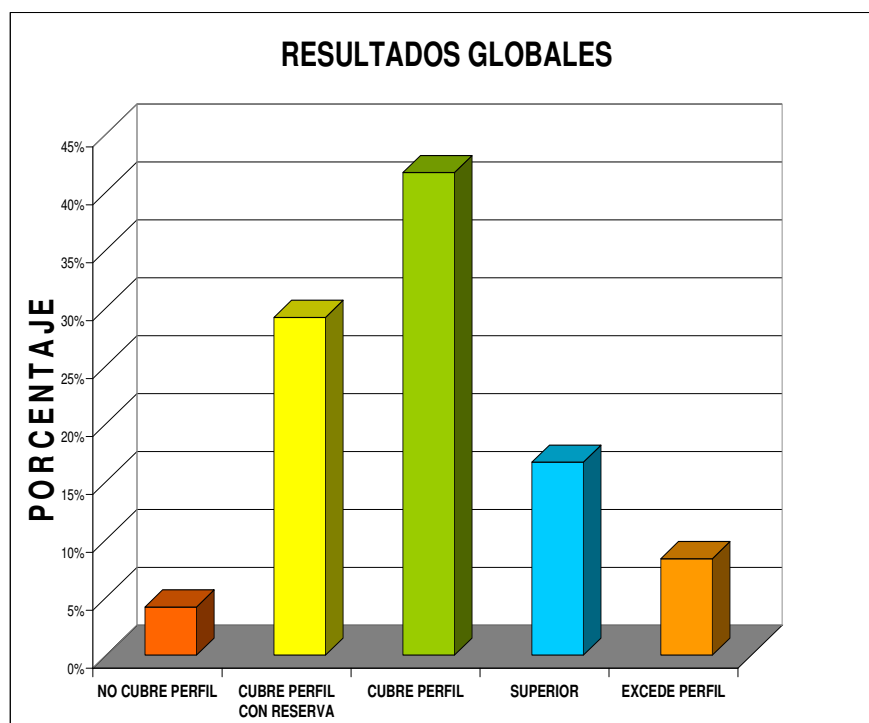


Fig. 25: Gráfica con los resultados globales de la población correspondiente a los Centros de Distribución de la zona Metropolitana.

En la figura 26 se detalla la información del Resultado Global, pero ahora solo con los datos obtenidos por el personal del Centro de Distribución Barrientos.

Se observa que es prioritario el desarrollo y capacitación del 29% de su población (dos personas), el 72% de personal (5 personas) cuentan aceptablemente con las competencias correspondientes al puesto y, se aprecia que en este Centro no se presentaron casos de reubicaciones o promociones de personal.

RESULTADO GLOBAL DEL CENTRO DE DISTRIBUCION BARRIENTOS

DESARROLLO HUMANO					
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS					
Área:	Departamento:	Cedis	Puestos evaluados:	Fecha:	
Operaciones	Recuperación de evidencias	Palma, Tultitlán, Barrientos, Cedros	COORDINADORES DE EVIDENCIAS	Mayo, 2006	

RESULTADO GLOBAL CELULA DE RECUPERACION DE EVIDENCIAS

RESULTADO GLOBAL CEDIS BARRIENTOS

	NO CUBRE PERFIL	CUBRE PERFIL CON RESERVA	CUBRE PERFIL	SUPERIOR	EXCEDE PERFIL
PORCENTAJE	0%	29%	43%	29%	0%
TOTAL	0	2	3	2	0

PERCENTIL	CALIFICACIÓN
0 - 69	No cubre perfil
70 - 79	Cubre perfil con reserva
80 - 90	Cubre perfil
91 - 100	Superior
101-120	Excede perfil, se sugiere promoción

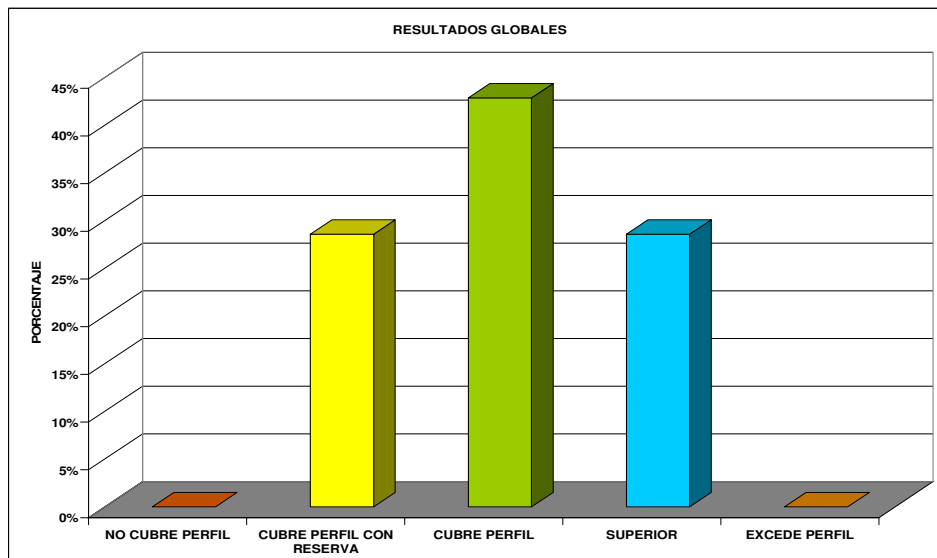


Fig. 26: Resultados globales de la población correspondiente al Cedis Barrientos, lo cual permite una comparación rápida de la información obtenida.

Otro de los puntos de análisis de la información y que deriva en la toma de decisiones, sobre todo al momento de determinar cuáles serán las actividades de capacitación que se implementarán para el desarrollo del personal evaluado, es la comparación de los resultados de cada grupo de competencias, dividiéndolas en aptitudes, actitudes, habilidades y conocimientos.

En la figura 27, que aparece en la siguiente página se puede observar el Resultado Global obtenido por la población evaluada, alcanzando un porcentaje de 74%, lo cual los ubica dentro del rango “Cubre perfil con reserva”.

Asimismo, se aprecia el porcentaje obtenido dividido en Perfil Psicométrico (competencias relacionadas a aptitudes, actitudes y habilidades para desempeñar dicho puesto) y Perfil Técnico (correspondiente a los conocimientos teórico-prácticos).

La gráfica muestra una prioridad inmediata en cuanto al desarrollo del Perfil Técnico, ya que de forma global se aprecia que el personal no cuenta con los conocimientos mínimos para desempeñar su puesto con eficiencia. Para ello se determino implementar de forma inmediata cursos para reforzar los procedimientos inherentes a su área y un curso teórico-práctico para el manejo del Sistema Interno de Localización, el cual utilizan como herramienta diaria en sus procesos.

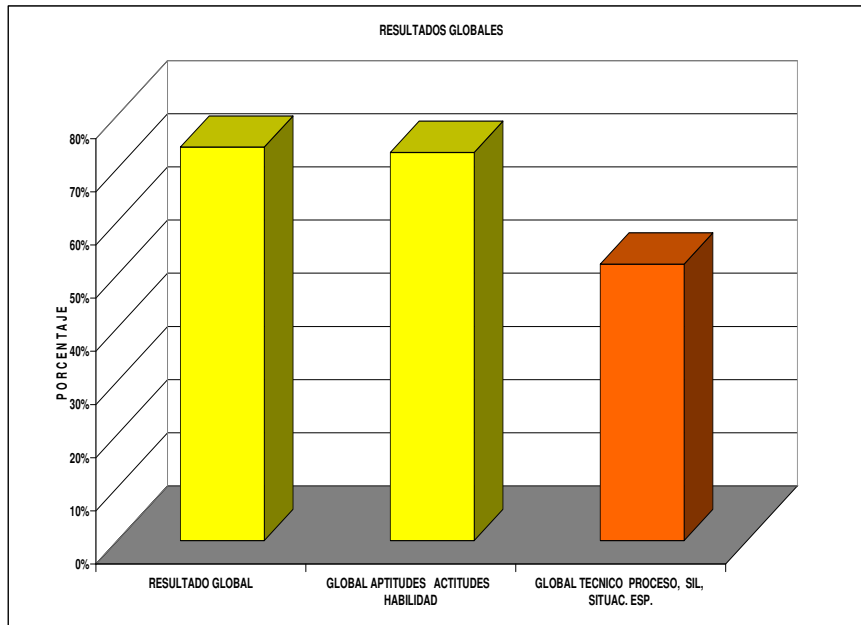
RESULTADO GENERAL DEL GRUPO EVALUADO

DESARROLLO HUMANO				
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS				
Área:	Departamento:	Cedis	Puestos evaluados:	Fecha:
Operaciones	Recuperación de evidencias	Palma, Tultitlán, Barrientos, Cedros	COORDINADORES DE EVIDENCIAS	Mayo, 2006

RESULTADO GLOBAL CELULA DE RECUPERACION DE EVIDENCIAS

RESULTADO GLOBAL PERFIL PSICOMETRICO Y PERFIL TECNICO

	RESULTADO GLOBAL	GLOBAL APTITUDES ACTITUDES HABILIDAD	GLOBAL TECNICO PROCESO, SIL, SITUAC. ESP.			
PORCENTAJE	74%	73%	52%	APTITUDES	ACTITUDES	HABILIDADES
RESULTADO	CUBRE PERFIL CON RESERVA	CUBRE PERFIL CON RESERVA	NO CUBRE PERFIL	ESCOLARIDAD VELOCIDAD Y PRECISION EN CAPTURA	TRABAJO EN EQUIPO, CONSTANCIA, PROACTIVIDAD, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE URGENCIA Y ACTITUD DE SERVICIO, ENFOQUE A RESULTADOS, PERSEVERANCIA, COLABORACION	TRABAJO BAJO PRESION, TOMA DE DECISIONES BASADA EN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS, MANEJO DE DETALLES Y SEGUIMIENTO, ANALISIS, SENTIDO COMUN Y TACTO, ADAPTACION AL CAMBIO, HAB. RELAC. INTERPERSONALES, CAPACIDAD DE DECISION EN RELAC. HUMANAS, NEGOCIACION, ORGANIZACION



PERCENTIL	CALIFICACIÓN
0 - 69	No cubre perfil
70 - 79	Cubre perfil con reserva
80 - 90	Cubre perfil
91 - 100	Superior
101-120	Excede perfil, se sugiere promoción

Fig. 27: Gráfica en la cual se aprecia el resultado obtenido por el grupo, asimismo, se aprecia en la segunda y tercera columnas la puntuación de los dos grupos de competencias evaluadas.

En la figura 28 se aprecia el Resultado Global del Perfil Técnico dividido en porcentaje obtenido en los tres principales rubros de conocimientos:

- 1.- Conocimientos Teóricos: conocimiento y dominio de los procesos inherentes a su puesto
- 2.- Conocimientos Prácticos: en este caso engloba los conocimientos prácticos para el manejo del sistema de computo utilizado en su puesto (Sistema Interno de Localización).
- 3.- Aplicación Teórico-Práctica de los conocimientos: en este rubro se englobaron los conocimientos teórico-prácticos que el personal aplica en las Situaciones Especiales que se presentan en el día a día en el desempeño de sus funciones.

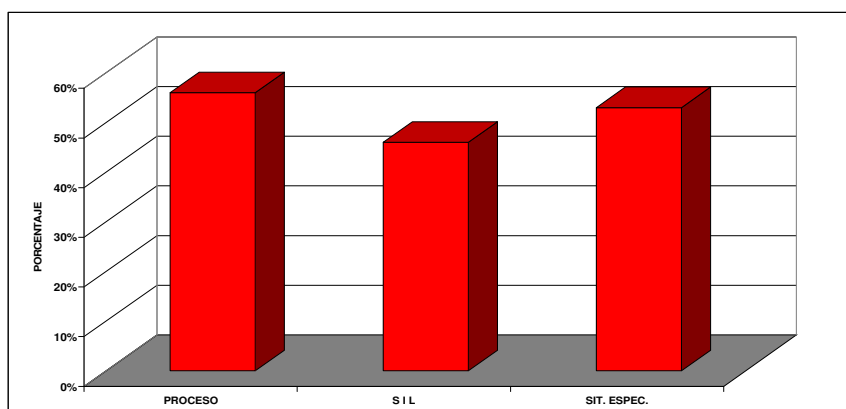
RESULTADO GLOBAL DE LAS COMPETENCIAS TECNICAS

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS				
Área:	Departamento:	Cedis	Puestos evaluados:	Fecha:
Operaciones	Recuperación de evidencias	Palma, Tutitlán, Barrientos, Cedros	COORDINADORES DE EVIDENCIAS	Mayo, 2006

RESULTADO GLOBAL CÉLULA DE RECUPERACION DE EVIDENCIAS

RESULTADO GLOBAL PERFIL TECNICO

	PROCESO	S I L	SIT. ESPEC.
PORCENTAJE	56%	46%	53%
RESULTADO	NO CUBRE PERFIL	NO CUBRE PERFIL	NO CUBRE PERFIL



PERCENTIL	CALIFICACIÓN
0 - 69	No cubre perfil
70 - 79	Cubre perfil con reserva
80 - 90	Cubre perfil
91 - 100	Superior
101-120	Excede perfil, se sugiere promoción

Fig. 28: Muestra los tres rubros evaluados, se puede observar que la mayor brecha es en cuanto al manejo del Sistema de computo que utiliza el personal (SIL).

Con la información obtenida, es claro, que se deben implementar acciones de capacitación para el desarrollo de las aptitudes, actitudes y habilidades que el personal requiere para un mejor desempeño de sus funciones, sin embargo, surge ahora la necesidad de priorizar los rubros que se deben cubrir de forma inmediata o bien, si son susceptibles de desarrollarse a corto, mediano o largo plazo, o si se trata de competencias de fácil o difícil desarrollo, para ello, la siguiente gráfica sirve de apoyo en la toma de decisiones para el armado del Plan y Programa de capacitación correspondiente.

De forma global, en la gráfica de la figura 29 que aparece en la siguiente página, se aprecia que las áreas a las que se deben dirigir los esfuerzos de capacitación son al desarrollo de las aptitudes y actitudes que requiere el perfil en cuestión.

En cuanto al rubro de aptitudes y habilidades, se analizó cual tenía mayor brecha de desarrollo en el personal y se detecto que algunas personas no tienen la escolaridad necesaria, por lo que se les canalizo al programa de Preparatoria en sistema abierto, ya sea para cursarla o cubrir materias si así lo necesitaban.

También se implemento un programa encaminado a desarrollar la velocidad y precisión en la captura de datos, para lo cual se diseñaron ejercicios basados en tiempo y complejidad de captura, los cuales se enviaban diariamente vía correo electrónico, el personal los ejecutaba y los regresaba por la misma vía al coordinador de capacitación para su seguimiento.

En cuanto a las actitudes, se determino que se impartiría un Taller que incluyera los temas de Trabajo en Equipo, Colaboración, Sentido de Urgencia y Actitud de Servicio.

RESULTADO GLOBAL DE LAS COMPETENCIAS DE HABILIDAD, ACTITUD Y APTITUD

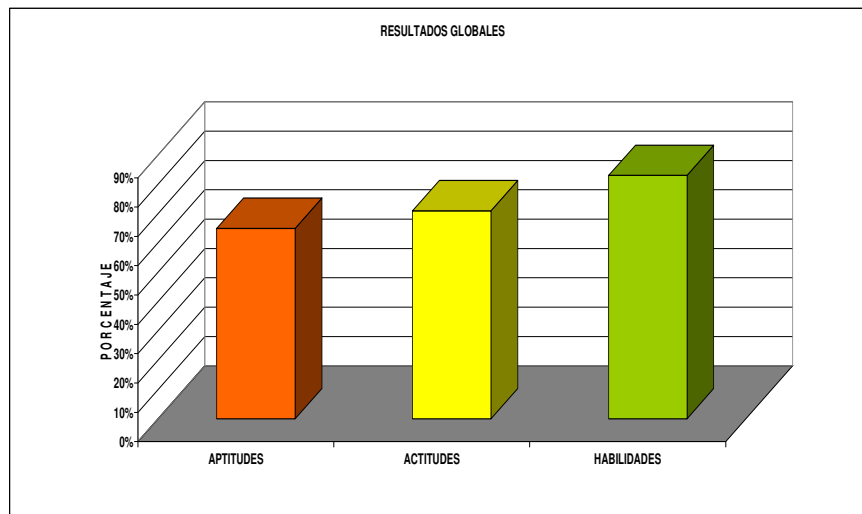
DESARROLLO HUMANO				
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS				
Área:	Departamento:	Cedis	Puestos evaluados:	Fecha:
Operaciones	Recuperación de evidencias	Palma, Tuitán, Barrientos, Cedros	COORDINADORES DE EVIDENCIAS	Mayo, 2006

RESULTADO GLOBAL CELULA DE RECUPERACION DE EVIDENCIAS

RESULTADO GLOBAL PERFIL PSICOMETRICO

	APTITUDES	ACTITUDES	HABILIDADES
PORCENTAJE	65%	71%	83%
RESULTADO	NO CUBRE PERFIL	CUBRE PERFIL CON RESERVAS	CUBRE PERFIL

APTITUDES	ACTITUDES	HABILIDADES
ESCOLARIDAD VELOCIDAD Y PRECISION EN CAPTURA	TRABAJO EN EQUIPO, CONSTANCIA, PROACTIVIDAD, RESPONSABILIDAD, SENTIDO DE URGENCIA Y ACTITUD DE SERVICIO, ENFOQUE A RESULTADOS, PERSEVERANCIA, COLABORACION	TRABAJO BAJO PRESION, TOMA DE DECISIONES BASADA EN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS, MANEJO DE DETALLES Y SEGUIMIENTO, ANALISIS, SENTIDO COMUN Y TACTO, ADAPTACION AL CAMBIO, HAB. RELAC. INTERPERSONALES, CAPACIDAD DE DECISION EN RELAC. HUMANAS, NEGOCIACION, ORGANIZACION



PERCENTIL	CALIFICACIÓN
0 - 69	No cubre perfil
70 - 79	Cubre perfil con reserva
80 - 90	Cubre perfil
91 - 100	Superior
101-120	Excede perfil, se sugiere promoción

Fig. 29: Muestra los resultados obtenidos por el grupo evaluado, se observa que la mayor brecha se ubica en el rubro de las aptitudes y presenta un mayor desarrollo en cuanto a las habilidades evaluadas.

Con los datos obtenidos en la evaluación del personal en cuestión, se pudo armar una Matriz de Resultados, en la cual se aprecia de forma rápida al personal que se encuentra limitado en cuanto a sus competencias para el desarrollo de su puesto, con quienes se deberá trabajar de forma inmediata para reforzar su desarrollo.

También se detecta al personal que se encuentra en proceso de crecimiento, así como al personal que actualmente cuenta con un nivel superior en cuanto al perfil necesario y que debe canalizarse al desarrollo de un Plan de Vida y Carrera dentro de la organización, estas personas muy probablemente en un corto plazo dominaran al 100% sus funciones y puede ser viable que formen parte de las plantillas de reemplazo, ya que generalmente, la gente, al dominar completamente un puesto, tiende a buscar nuevas opciones dentro o fuera de la organización, siendo desfavorable para la misma, que por no dar seguimiento o tomar las acciones necesarias, este personal tomara la decisión de separarse de la empresa.

De igual forma, se ubica al Personal Clave orientado para una promoción a una Jefatura de nueva creación para la implementación de las Células de Operación.

Finalmente, es preciso señalar que con la implementación del Modelo de Competencias, a través de la comparación de perfiles se pudo hacer un trabajo y análisis más preciso y objetivo para la integración de cada una de las Células de Operación, las decisiones se tomaron teniendo como base los datos arrojados con las evaluaciones aplicadas.

En la siguiente página se aprecia la figura 30 con la Matriz de Resultados correspondientes al área de Recuperación de Evidencias.

MATRIZ DE RESULTADOS

DESARROLLO HUMANO				
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS				
Área:	Departamento:	Cedis	Puestos evaluados:	Fecha:
Operaciones	Recuperación de evidencias	Palma, Tultitlán, Barrientos, Cedros	COORDINADORES DE EVIDENCIAS	Mayo, 2006

RESULTADO GLOBAL CELULA DE RECUPERACION DE EVIDENCIAS

MATRIZ DE RESULTADOS

PERCENTIL	CALIFICACIÓN
0 - 69	No cubre perfil
70 - 80	Cubre perfil con reserva
81 - 90	Cubre perfil
91 - 100	Superior
101-120	Excede perfil, se sugiere promoción

NO	NOMBRE	CEDIS	CUENTA	PUESTO	ESCOLARIDAD	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	ÁREAS
15	A 15	TULTITLAN	CV	COORD. DE EVIDENCIAS	PREPARATORIA	63%	No cubre perfil	LIMPIO
1	A 1	BARRIENTOS	APL	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	78%	Cubre perfil con reserva	
2	A 2	BARRIENTOS	TAR	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	78%	Cubre perfil con reserva	
17	A 17	TULTITLAN	COT	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	71%	Cubre perfil con reserva	
20	A 20	TULTITLAN	SOL	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	73%	Cubre perfil con reserva	
14	A 14	TULTITLAN	BMO	COORD. EVIDENCIAS	TECNICA	75%	Cubre perfil con reserva	
16	A 16	TULTITLAN	CV	COORD. DE EVIDENCIAS	LICENCIATURA	76%	Cubre perfil con reserva	
21	A 21	TULTITLAN	CV	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	76%	Cubre perfil con reserva	
4	A 4	BARRIENTOS	GCM	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	86%	Cubre perfil	CRECIMIENTO
6	A 6	BARRIENTOS	SOL	COORD. EVIDENCIAS B	LICENCIATURA	86%	Cubre perfil	
5	A 5	BARRIENTOS	APL	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	88%	Cubre perfil	
9	A 9	PALMA	ADY	COORD. DE EVIDENCIAS	SECUNDARIA	80%	Cubre perfil	
10	A 10	PALMA	VINO	COORD. DE EVIDENCIAS	PREPARATORIA	80%	Cubre perfil	
11	A 11	PALMA	EVAS	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	82%	Cubre perfil	
12	A 12	PALMA	VINO	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	82%	Cubre perfil	
13	A 13	PALMA	ADY	COORD. EVIDENCIAS B	PREPARATORIA	88%	Cubre perfil	
19	A 19	TULTITLAN	BMO	COORD. EVIDENCIAS B	TECNICA	88%	Cubre perfil	
23	A 23	TULTITLAN	JM	COORD. EVIDENCIAS B	LICENCIATURA	88%	Cubre perfil	
3	A 3	BARRIENTOS	SOL	COORD. DE EVIDENCIAS	TECNICA	98%	Superior	PLAN DE VIDA Y CARRERA COORDINADO
7	A 7	BARRIENTOS	SOL	COORD. EVIDENCIAS B	PREPARATORIA	98%	Superior	
8	A 8	PALMA	J & J	COORD. DE EVIDENCIAS	PREPARATORIA	96%	Superior	
22	A 22	TULTITLAN	COT	COORD. EVIDENCIAS B	PREPARATORIA	100%	Superior	
24	A 24	CEDROS	JD	COORD. EVIDENCIAS B	LICENCIATURA	108%	Excede perfil, se sugiere promoción	REGIMEN CLAVE PREVAILIENDO JEFFERSON EN LA CREACION
18	A 18	TULTITLAN	CV	COORD. DE EVIDENCIAS	LIC. TRUNCA	102%	Excede perfil, se sugiere promoción	

Fig. 30: Matriz de resultados del área de Recuperación de Evidencias, ubica al personal en los diferentes niveles de desarrollo de acuerdo al resultado que obtuvieron en su evaluación.

5.4.4 Matriz y Programa de Capacitación

Con la información obtenida con la implementación del modelo de comparación de perfiles basado en competencias, se pudieron determinar las áreas de oportunidad y desarrollo de cada persona, así como el diseño del programa de capacitación necesario. Este modelo permitió hacer una detección y propuesta más objetiva de las necesidades de capacitación, ya que comúnmente en la empresa las diferentes áreas de la compañía tienden a comentar que se necesita capacitación ante una problemática en sus áreas, sin embargo, cuando se evalúa o se aplica una detección, generalmente la gente tiende a contestar basándose en lo que ellos creen que es el ideal o lo que ellos esperarían, volviendo un tanto subjetivo el proceso y proporciona poca información sobre lo que realmente necesitan.

Con la información de los gráficos comparativos de competencias, se determinó el programa con las competencias específicas a desarrollar, dando como resultado la impartición de un curso para reforzar la Actitud de Servicio, Sentido de urgencia y el Trabajo en Equipo, para lo cual se implementó un Taller apoyados por un consultor externo, el cual se impartió solo al personal seleccionado para integrar cada célula. También se implementó un programa de Ejercicios de Captura para el personal que se desempeña como Analista, ya que ellos son quienes realizan una gran cantidad de captura de información (este programa se desarrolló a través de pantallas de captura que se enviaban vía correo electrónico y se le pidió al personal que al iniciar su jornada laboral realizaran el ejercicio y lo enviaran por la misma vía al área de capacitación para su calificación y seguimiento, se diseñó aumentando paulatinamente grado de dificultad y disminuyendo el tiempo de captura).

Asimismo, se trabajó con el área de Sistemas, específicamente con el área de Desarrollo, en la elaboración e implementación de un curso para reforzar el conocimiento sobre el uso del Sistema Interno de Localización y Rastreo de productos, con los resultados de la evaluación se pudo detectar la información y temas específicos que se debían abordar. Este curso se complementó con revisiones y exposiciones sobre los procedimientos inherentes a esta área,

entre ellos: Envío y recibo de producto, Viajes Especiales, Rechazos y Devoluciones, Facturación y notas de crédito, los cuales se impartieron por algunos Gerentes del área de Operaciones. En la figura 31 se muestra la Matriz de Capacitación correspondiente.

MATRIZ DE CAPACITACIÓN PARA CELULAS DE OPERACIÓN

DESARROLLO HUMANO

MATRIZ DE CAPACITACIÓN

AREA: OPERACIONES

CUENTA Y/O DEPTO: CELULAS DE SERVICIO A CLIENTE Y RECUPERACION DE EVIDENCIAS

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN: CEDROS, BARRIENTOS, TULTITLAN, CUAUTITLAN

FECHA: 01 DE JUNIO 2006

CURSO \ PUESTO	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	OBJETIVO	TIPO INTERNO O EXTERNO	Analista de Recuperación de Evidencias	Analista de Servicio a Cliente	Coordinador de Recup. de Evidencias	Coordinador de Servicio a Cliente	Jefe de Servicio a Cliente y Recuperación de Evidencias
Captura de datos.	Velocidad y Precisión en el uso del tablero alfa - numérico para la captura de datos.	Desarrollar las habilidades de velocidad y precisión en la captura de datos usando el teclado alfa - numérico.	Interno	●	●			
Revisión de Procedimientos: Envío y Recibo de producto, Viajes Especiales, Rechazos y Devoluciones, Facturación y Notas de crédito.	Conocimiento teórico - práctico de los procedimientos señalados.	Reforzar los conocimientos teóricos de los procedimientos, procesos y responsabilidades de su puesto, su forma de aplicación y práctica en sus actividades diarias, así como el conocimiento del alcance de su puesto y la interrelación con otras áreas o puestos.	Interno	●	●	●	●	●
Capacitación en el uso del Sistema Interno de Localización y Rastreo (SIL). RECUP.	Conocimiento del uso y manejo del sistema interno, en los módulos de Recuperación de Evidencias y Facturación.	Reforzar los conocimientos teóricos y prácticos de los procesos y funciones del sistema así como su aplicación en las actividades diarias inherentes a las funciones que realiza en su puesto.	Interno	●		●		●
Capacitación en el uso del Sistema Interno de Localización y Rastreo (SIL). SAC.	Conocimiento del uso y manejo del sistema interno, en los módulos de Servicio a clientes y Rastreo de producto.	Reforzar los conocimientos teóricos y prácticos de los procesos y funciones del sistema así como su aplicación en las actividades diarias inherentes a las funciones que realiza en su puesto.	Interno		●		●	●
Taller para el Desarrollo de Habilidades de Supervisión.	Liderazgo, Desición y Habilidad para el manejo de Relaciones Interpersonales, Comunicación, Negociación.	Desarrollar habilidades de Liderazgo y Supervisión, a través de actividades prácticas vivenciales enfocadas al manejo y supervisión de equipos de trabajo.	Interno					●
Taller Trabajo en Equipo.	Trabajo en Equipo, Colaboración, Actitud de Servicio y Sentido de Urgencia.	Desarrollar actitudes de Colaboración, Trabajo en Equipo, Actitud de servicio y sentido de urgencia, a través de actividades prácticas vivenciales enfocadas a la integración de equipos de trabajo.	Externo	●	●	●	●	●

Fig. 31: Matriz de Capacitación para las Células de Operación para las áreas de Servicio a cliente y Recuperación de evidencias.

En la figura 32 se muestra el Programa de Capacitación que se llevo a cabo para esta implementación del Modelo de Competencias en el área de Operaciones.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA CELULAS DE OPERACION

DESARROLLO HUMANO PROGRAMA DE CAPACITACION

AREA: OPERACIONES

**CELULAS DE SERVICIO A CLIENTE Y RECUPERACION
CUENTA Y/O DEPTO: DE EVIDENCIAS**

CEDIS: CEDROS, BARRIENTOS, TULTITLAN, CUAUTITLAN

FECHA : 01 DE JUNIO

AREA SOLICITANTE	CURSO	RESPONSABLE	FECHA												% AVANCE	GRÁFICA					
			1º MES	2º MES	3º MES	4º MES	5º MES	6º MES	7º MES	8º MES	9º MES	10º MES	11º MES	12º MES							
OPERACIONES (SERV. A CLIENTE Y RECUP. DE EVIDENCIAS)	CAPTURA DE DATOS	OPERACIONES Y GCIA. DE PROYECTOS							P	P	P	P	P							75	
OPERACIONES (SERV. A CLIENTE Y RECUP. DE EVIDENCIAS)	Revisión de Procedimientos: Envío y Recibo de producto, Viajes Especiales, Rechazos y Devoluciones, Facturación y Notas de crédito.	OPERACIONES Y GCIA. DE PROYECTOS							R	R	R	R	R							100	
OPERACIONES (RECUP. DE EVIDENCIAS)	Capacitación en el uso del Sistema Interno de Localización y Rastreo (SIL). RECUP.	OPERACIONES Y GCIA. DE PROYECTOS							P	P	P	P								100	
OPERACIONES (SERV. A CLIENTE)	Capacitación en el uso del Sistema Interno de Localización y Rastreo (SIL). SAC.	OPERACIONES Y GCIA. DE PROYECTOS								P	P	P								100	
OPERACIONES (SERV. A CLIENTE Y RECUP. DE EVIDENCIAS)	Taller para el Desarrollo de Habilidades de Supervisión.	OPERACIONES Y GCIA. DE PROYECTOS							P											100	
OPERACIONES (SERV. A CLIENTE Y RECUP. DE EVIDENCIAS)	Taller Trabajo en Equipo.	OPERACIONES Y GCIA. DE PROYECTOS							P											100	
																				0	
																				0	
																				0	
TOTAL																			95.8		
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:			FECHA DE EMISION REVISION															
BARBARA TOLEDO MARTINEZ/ DESARROLLO HUMANO		GERENTE DE OPERACIONES Y GTE. DE PROYECTO	DIRECTOR DE OPERACIONES DIV. CENTRO			01/06/2006															

Fig. 32: Programa de capacitación para las Células de Operación, en la última columna aparece una gráfica que permite el seguimiento de los avances del mismo.

5.4.4.1 Seguimiento de Capacitación

En la figura 33 se muestra el formato para el Seguimiento de Capacitación, en donde se resumen las calificaciones obtenidas por los grupos capacitados.

SEGUIMIENTO DE CAPACITACION

DESARROLLO HUMANO

SEGUIMIENTO DE CAPACITACION

FECHA: AGOSTO DE 2006

AREA: OPERACIONES

CUENTA Y/O DEPTO: CELULAS DE SERV. A CLIENTE Y RECUP. DE EVIDENCIAS

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN: CEDROS Y TULTITLAN GRUPO 1

CURSO PUESTO	NOMBRE	TURNO	Captura de datos.	Revisión de Procedimientos: Envío y Recibo de producto, Viajes Especiales, Rechazos y Devoluciones, Facturación y Notas de crédito.	Capacitación en el uso del Sistema Interno de Localización y Rastreo (SIL). RECUP.	Capacitación en el uso del Sistema Interno de Localización y Rastreo (SIL). SAC.	Taller para el Desarrollo de Habilidades de Supervisión.	Taller Trabajo en Equipo.	Promedio de Calificación
Analista de Recup. de Evid.	xxxxxxxx	1	9.5	8	8.5				8.67
Analista de Recup. de Evid.	xxxxxxxx	2	9.1	8.5	8				8.53
Analista de Recup. de Evid.	xxxxxxxx	3	9.3	9	9				9.10
Analista de Recup. de Evid.	xxxxxxxx	M	9.8	9	9.6				9.47
Analista de Servicio a Clientes	xxxxxxxx	1	9.6	8		8			8.53
Analista de Servicio a Clientes	xxxxxxxx	2	9.8	9.5		9			9.43
Analista de Servicio a Clientes	xxxxxxxx	3	9.5	9.3		9			9.27
Analista de Servicio a Clientes	xxxxxxxx	M	10	9		9			9.33
Coord. De Recup. de Evidencias	xxxxxxxx	1		9	9				9.00
Coord. De Recup. de Evidencias	xxxxxxxx	2		9	9				9.00
Coord. De Recup. de Evidencias	xxxxxxxx	3		10	8				9.00
Coord. De Recup. de Evidencias	xxxxxxxx	M		8	7.5				7.75
Coord. De Serv. a cliente	xxxxxxxx	1		9		8			8.50
Coord. De Serv. a cliente	xxxxxxxx	2		9		9			9.00
Coord. De Serv. a cliente	xxxxxxxx	3		9		9			9.00
Coord. De Serv. a cliente	xxxxxxxx	M		9.5		9			9.25
Jefe de Serv. a cliente y Recup. de evidencias	xxxxxxxx	M		10	9.6	9.5	9		9.75
			9.58	8.99	8.69	8.83	9.00	PROMEDIO GENERAL	8.98
BARBARA TOLEDO MARTINEZ		SMR / GERENTE DE PROYECTOS			EFN / DIR. DE OPERACIONES DIV. CENTRO				
ELABORO		REVISO GERENTE (S) DE AREA			DIRECTOR DE AREA				

Fig. 33: Resumen con las calificaciones obtenidas por el personal de las Células de Operación de los Cedis Cedros y Tultitlán.

Finalmente, es preciso señalar que dentro de las acciones de seguimiento a esta implementación, por parte del área de Desarrollo Humano se llevo a cabo lo siguiente:

- Seguimiento de la capacitación recibida por los integrantes de cada célula de operación.
- Participación directa en las sesiones y actividades de Inducción e Integración para la formación de las células de cada Centro de Distribución.
- Coordinación de la Inducción al puesto del personal promovido.
- Evaluación mensual del desempeño en el puesto del personal promovido.
- Evaluación y comparación de los indicadores mensuales de operación participando con las diferentes áreas involucradas en esta implementación.

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

En la actualidad, inmersos en la competitividad producida por la globalización las organizaciones cuya estructura no permite la flexibilidad y que gestionan con criterios rígidos están condenadas a desaparecer en el corto o mediano plazo. Cada día, solo hay dos escenarios: adaptarse o desaparecer, sin embargo, en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas es difícil que implementen estrategias para la gestión de Recursos Humanos, ya que sus recursos financieros son limitados y solo se enfocan a cumplir con los requerimientos legales necesarios. Las empresas o las organizaciones que se interesan en la gestión basada en competencias, son aquellas que dan importancia en la gestión de personas, en donde los dueños o el equipo directivo están convencidos de que el factor humano es una ventaja competitiva en la organización y en la supervivencia y desarrollo del negocio a corto o mediano plazo.

En dicho contexto es donde se desenvuelven las organizaciones, por lo tanto, el análisis debe estar en disminuir lo más que se pueda los plazos para la planificación y la implementación de estrategias, en la obtención de resultados efectivos y medibles en el corto plazo y, en general, en un sentido de urgencia que contemple a toda la organización, equilibrando la necesidad de resultados de corto plazo con la viabilidad en el largo plazo.

Hablando específicamente del caso del profesional de la Psicología en las organizaciones, su papel debe estar orientado a diseñar y participar en las estrategias que la organización requiera, desgraciadamente la mayoría de las organizaciones dedican poca atención a la gestión del Recurso Humano y su impacto en la organización entera, razón por la cual el Psicólogo tiene un papel estratégico y clave dentro de la misma, pues es quien por su formación profesional esta más orientado y capacitado para el manejo y comprensión de las personas que la integran, es el profesional dentro de una organización que generalmente debería preocuparse por el bienestar de todos los integrantes, es quien debe siempre mantener en los primeros planos el factor humano, pues aunque las áreas de Recursos

Humanos basan sus políticas y acciones en el factor humano, generalmente tienden a solo administrarlo y tomarlo como un activo más de la empresa, dado que en la mayoría de los casos, los procesos administrativos los llevan a cabo Contadores o Administradores y dejan un poco de lado el factor humano, a veces dejan de ver que están trabajando con personas, seres humanos únicos y valiosos por sí mismos, y es aquí en donde el Psicólogo es clave para mantener una equidad apropiada y adecuada a toda la organización. Debe recordar a la organización, que en cada una de las acciones o estrategias se esta involucrando a personas que cuentan con características, sentimientos, ideas, intereses y motivaciones propias, y que todos estos factores influyen de alguna u otra forma en su desempeño personal y por ende en el desempeño de la organización entera.

Asimismo, el Psicólogo dentro de una organización debe ligarse estrechamente con los objetivos y estrategias no solo de su departamento, también de la organización como una totalidad, aunque dado su objeto de estudio y formación profesional, el Psicólogo solo cuenta con bases básicas de los procesos administrativos necesarios en la gestión de personal, es recomendable que cuente con apoyos y capacitación extraacadémica que le permitan manejar de una mejor manera los procesos administrativos, la planeación estratégica de los negocios y el manejo financiero de los mismos, pues esto le ayudará a lograr una mejor comprensión y ejecución en las estrategias que él o la organización propongan.

Asimismo, el papel del Psicólogo debe enfocarse a procurar que las organizaciones centren su atención en la forma y acciones para ligar y estrechar los comportamientos, actitudes, habilidades y valores con las metas de la organización, de manera que exista un ajuste permanente del desempeño y las decisiones de los trabajadores con las necesidades reales que la organización esta teniendo, pues generalmente ocurre que, cuando se planean las estrategias o acciones en el Comité Directivo o de Gobierno de la organización, parecería que se quedan solo en papel y tienden en volverse una falacia, por mencionar un ejemplo, la empresa puede determinar que uno de sus valores es el reconocimiento y el trabajo en equipo, sin embargo, en el día a día, todas las acciones, medidas y estrategias no contemplan el reconocimiento a sus colaboradores o peor aún, fomentan el reconocimiento

solo a algunos de ellos basados en apreciaciones subjetivas y no reconocen el trabajo real que se hace en equipo, lo cual redundaría en que el personal no haga suyos los valores de la compañía y además se fomenten prácticas contrarias a lo que se estipuló sería un común para todos los integrantes de la organización.

Por otra parte, también es importante considerar el papel fundamental que tiene el Psicólogo desde el inicio del proceso de Selección, desde este momento, cuando alguien se integra a la organización, el proceso debe encaminarse a procurar que el candidato cuente con las competencias y valores propios de la organización a la que se integra, pues las consecuencias son considerables cuando se ingresa a personas que no tienen dichos conocimientos, habilidades, aptitudes, o no armonizan con los valores de la organización. Consideremos lo siguiente: uno de los principales valores de nuestra empresa es el reconocimiento al desempeño de nuestros colaboradores; sería desfavorable si la empresa contratara a un Supervisor que desestimara los esfuerzos y aportaciones de los colaboradores que tendrá a su cargo, lo cual ocasionaría en primer lugar una desestabilización en los empleados si es que ya estaban inmersos en una dinámica en donde si eran reconocidos y se valoraba el trabajo en conjunto, lo cual repercutirá en su desempeño y, por consecuencia en los resultados de la organización. En segundo lugar, el Supervisor no se adaptará a la empresa y su cultura, pues le será difícil compartir valores que no son parte de sus creencias personales. En tercer lugar, si fuese el caso de que la empresa esta trabajando arduamente en fomentar esos valores en todos sus integrantes, todas las estrategias y acciones que se implementaran para ello tendrían poco impacto en el personal de esa área específica, lo que ocasionaría que ese personal introyectaría y comenzaría a externar con los demás integrantes de la organización su descontento y desconfianza en la empresa, lo cual al final de cuentas, afecta a la organización completa.

De tal manera que, las organizaciones deben considerar que cada acción emprendida por un trabajador contribuye directamente en el éxito del negocio, por tal razón, el alineamiento de los comportamientos, competencias y valores de los integrantes de una organización con las

metas de la misma, deja de ser un problema sólo del plano administrativo y se transforma en una necesidad de carácter estratégico.

Por tal motivo, es insuficiente, que las diferentes áreas de una organización trabajen de forma individual, es necesario que se apoyen de forma interdisciplinaria y específicamente en el caso del área de Recursos Humanos, sus aportaciones deben ser apuntando a una verdadera gestión del factor humano, buscando los caminos o alternativas que proporcionen un valor real y objetivo, pues generalmente, se tiende a etiquetar al área, como un departamento solo de servicio a los procesos administrativos de la empresa y que no genera aportaciones a la misma, además de que en el cual existen pocos controles o indicadores reales al tomar decisiones, pues se tiende a manejar la mayor parte de la información del área en el plano “confidencial”, sin ir muy lejos, cuando se hacen promociones o nivelaciones en sueldo, como no se tienen los mecanismos necesarios para que la gente conozca exactamente el proceso por el que se debe pasar para ser acreedor a dicha promoción o nivelación, tienden a creer que las decisiones se toman por consideración personal muy poco objetiva.

Así pues, además de sumar a las estrategias de la organización y de procurar que la información sobre sus procesos sea difundida y conocida por la organización, el Psicólogo dentro del área de Recursos Humanos, debe poner énfasis en los comportamientos concretos que realmente generen valor, aquellos que llevan hacia la excelencia a la organización. Por ello, hoy en día, el modelo de competencias es una herramienta de enorme utilidad para la gestión del capital humano en las organizaciones, facilita la interrelación de los diferentes procesos del área; selección, inducción al puesto y empresa, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones y desvinculación, posibilitando realizar su gestión de manera integrada al compartir una fuente de información ligada, permitiendo una toma de decisiones objetiva y clara, siendo la participación del Psicólogo un pilar fuerte en cualquier implementación del Modelo de Competencias en una organización.

Hablando específicamente de la implementación del Modelo de Competencias en el Grupo Logistics abordado en la presente Actividad Profesional, se pueden señalar las principales aportaciones derivadas de la aplicación del Modelo SABCOM en el área de Desarrollo Humano:

- a) Permitió centrar la importancia del capital humano para la prosperidad y crecimiento de la organización.
- b) Es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa en la actualidad.
- c) Permitió inclinarse por procesos integrados y trabajo en equipo, dejando de lado seguir focalizándose en funciones y puestos de trabajo demasiado limitados.
- d) Aporta flexibilidad necesaria para que la organización se adapte rápidamente a los cambios en las necesidades de los clientes y en las condiciones del mercado.
- e) Permitió crear una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo, alineando el desempeño de los empleados con los objetivos de la organización.
- f) Además de propiciar escalas y promociones para ascender profesionalmente, facilitó también un crecimiento lateral, dando transparencia y objetividad a las decisiones para estos procesos, tanto a las áreas de Recursos Humanos como a los jefes inmediatos y todos los colaboradores involucrados.
- g) Proporcionó a los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades, indicando claramente qué conductas debían desarrollar. Además de brindar un camino más claro de lo que se debía capacitar y que es lo que realmente necesitaba cada persona para tener un mejor desempeño, no solo profesional, también personal.
- h) Proporcionó mejores resultados en el proceso de capacitación porque permite enfocarse en la capacitación de conductas exitosas concretas y permite su evaluación, con la metodología de comparación de perfiles de competencias permitió efectuar una evaluación pre y post capacitación, es decir, una evaluación para determinar la transferencia de las conductas desarrolladas a la situación real de trabajo.

Tener como base un modelo de competencias para la gestión del capital humano orienta a la asignación de autonomía a los empleados en su propio desarrollo, ya que bajo este modelo los empleados pueden conocer exactamente lo que se espera de ellos en el puesto que ocupan y además qué competencias necesitan desarrollar para ocupar otros puestos, volviéndose así parte activa de su desarrollo profesional o laboral, dejando atrás modelos en los cuales la empresa tenía el mayor porcentaje en la responsabilidad de capacitación y desarrollo y el empleado, en la mayoría de los casos solo era un participante pasivo y a la expectativa del rumbo que la empresa marcaba.

Hablando de rentabilidad de la inversión en la implementación del Modelo de Competencias en una organización, es prioritario obtener el apoyo de los ejecutivos, mandos superiores y direcciones, que entiendan y defiendan activamente el proyecto y proporcionen los recursos necesarios, deben comprender que para conseguir el éxito de un proyecto de gestión basado en competencias, deben tomar el proyecto como una forma de vida dentro de la organización, es decir, de una nueva cultura organizacional, el modelo es como un Todo compartido por todos los integrantes, asimismo, es importante mencionar que el implementar el modelo, no es cosa sencilla y requiere recursos humanos y financieros, además de ser recomendable que se implemente ya sea por procesos o áreas, pues si se trata de implementarlo al mismo tiempo en toda la organización puede ser que se tengan pocas probabilidades de éxito, sobre todo si la organización es mediana o grande o bien, si no se tienen los recursos necesarios o no hay apoyo de las diferentes áreas de la compañía.

Por otro lado, es importante resaltar que durante todas las fases de implementación del Modelo de Competencias, así como en todo momento posterior, es imprescindible que exista concordancia entre lo declarado y lo observado en la organización, es decir, entre lo que la empresa dice y hace, en el caso concreto de la empresa en donde se realizó la implementación expuesta en el presente reporte de Actividad Profesional, al inicio del proceso, el personal que fue evaluado y que participo en todas las actividades en la integración de las Células de Operación, no creían en el Modelo que se les estaba

presentado y del cual formarían parte activa, ellos creían que todo se hacía para hacer una reestructura, en la cual se despediría a la mayoría de ellos y como generalmente se hace, bajo argumentos o decisiones poco objetivas. Así pues, lo más difícil fue que creyeran en el Modelo y las bondades que brinda, tanto para ellos, como para la organización completa, ya que al principio su participación en el proceso de evaluación y entrevista era poco participativa, considero que fue vital que conocieran claramente quienes formaban parte del equipo de implementación y su función en el mismo, las razones por las que se decidió implementar el Modelo de Competencias y las Células de Operación, qué era lo que se esperaba como resultados y la forma en se buscaba obtenerlos, siempre siendo claros, honestos y congruentes con lo que se decía y hacía, esto genero confianza y credibilidad en todos los involucrados.

Asimismo, se debe tener presente que el Modelo de Competencias es una forma de vida, es parte de la cultura de las organizaciones, es un cambio cultural y por tanto, debe favorecer los acciones, procesos y estrategias en la misma dirección que marca su visión y misión, se deben evitar incongruencias entre ellos, para que todo y todos caminen al mismo punto, por esta razón el Psicólogo tiene un papel activo como facilitador de desarrollo organizacional.

Finalmente, es preciso señalar que como egresados de una institución como la nuestra, en la cual, a través del trabajo y formación diaria, nos influyen a contar con un perfil profesional que nos permite e induce a una preparación continua y autodidacta que nos facilita el buscar e implementar siempre las técnicas y conocimientos nuevos de nuestro campo de estudio en el área en donde nos desempeñamos, además de que nos proporciona durante la formación educativa unas bases firmes del campo teórico, lo cual nos facilita la comprensión y aplicación de los avances que va presentando nuestra disciplina.

REFERENCIAS

Araneda, D., y Calderón, C. (2000). Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos. Tesis, Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

Arias, F. y Heredia, V. (1999) Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Trillas, México.

Blum, M., y Naylor, C. (1982). Psicología Industrial. Trillas, México.

Chiavenato, I. (1989) Introducción a la teoría general de la Administración. McGraw Hill, México.

Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos. McGraw Hill, Colombia.

Dalziel, M., Cubeiro, J., y Fernández, G. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto, España.

De la Cruz, Miguel Angel, y Co. (2000). Diagnóstico para el desarrollo e implementación de un sistema de calidad basado en la norma ISO 9001, en la empresa Alta Tecnología en Envasado. Tesina Inédita, México, D.F., Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas.

Dessler, Gary (2001) Administración de Personal. Pearson Educacion, México.

Dunnette, D., y Kirchner, W. (1990). Psicología Industrial. Trillas, México.

Flannery, T., Hofrichter, D., y Platten, P. (1997). Personas, desempeño y pago. Paidós, Buenos Aires.

Garza, E. (1991). Cultura de Efectividad. Iberoamericana, México.

Grados, J. (1999). Centros de evaluación (Assesment Center). Manual Moderno, México.

Grados, J. (2000). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. Manual Moderno, México.

Grados, J. (1999). Capacitación y desarrollo de personal. Trillas, México.

Herrera, A. (2001). Manual de Introducción y Aplicación de la Norma ISO 9002. Manual Inédito, Tlalnepantla, Edo. de México., Fandeli, S.A de C.V.

Kaplan, R., y Norton, D. (2000). El cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.

Kreintner, R. Y Kiniki, A. (1996). Comportamiento de las Organizaciones. Printed in Spain. España.

Lévy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.

Lewicki, R. (1993). Desarrollo Organizacional. Limusa, México.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Versión 2006, Editorial Alco, México D.F.

Luthans, F. y Kreitner R., (1988) Modificación de la conducta organizacional. Trillas, México.

Martínez, Susana. (1997). Sistematización de la Capacitación en la UNAM,

Estudio de Caso, ENEP Acatlán. Tesis, Psicología, UNAM.

Mendoza, A. (1994). La Capacitación Práctica en las Organizaciones, Métodos y Técnicas. Trillas, México.

Miranda, J., (2001). Introducción al Sistema de Calidad. Manual Inédito, Tultitlán, Estado de México, Plásticos Panamericanos, S. A. de C. V.

Pain, A. (1993). Cómo evaluar las acciones de Capacitación. Gránica-Vergara,

Reza, T. (1995). El ABC del Administrador de Capacitación. Panorama, México.

Reza, T. (1998). El capacitador hábil. Panorama, México.

Robbins, S. (1993). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, México.

Rodríguez, D. (2001). Gestión organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

Rothery, B. (1998). ISO 9000, Normas Actualizadas. Panorama, México D.F.

Ruíz, O., Jaime. (1997). El Papel del Psicólogo en el área Textil, La construcción de la Gerencia de Recursos Humanos. Tesis, Psicología, UNAM.

Schein, E. (1994) Psicología de la Organización. Prentice Hall, México.

Schultz, D. (1996). Principios de Psicología Organizacional. Prentice Hall, México.

Senge, P. (1998). La quinta disciplina. Ediciones Garnica, Barcelona, España.

Siliceo, A. (1986). Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa, México.

Stevens, E. (1996) La Psicología dentro de las Organizaciones modernas. Prentice Hall, Madrid, España.

Vera, C. (2006). Selección, Capacitación y Desarrollo por competencias. Manual Inédito, Tlalnepantla, Edo. de México., Definición Empresarial, Desarrollo Organizacional, S.C.

Werter, W. (1986). Dirección de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw Hill, México.

ANEXO 1

PROCEDIMIENTO PARA CERTIFICACIÓN DE MONTACARGUISTAS

<p>ANEXO 1 PROCEDIMIENTO PARA CERTIFICACIÓN DE MONTACARGUISTAS</p>

ELABORADO POR:		
DESARROLLO HUMANO	BARBARA TOLEDO M	11 DE FEBRERO DE 2006
DEPARTAMENTO	NOMBRE Y FIRMA	FECHA
REVISADO POR:		
GERENCIA DE CALIDAD	ROBERTO SERRANO M..	11 DE FEBRERO DE 2006
DEPARTAMENTO	NOMBRE Y FIRMA	FECHA
APROBADO POR:		
DIRECCIÓN DE RECURSOS	CLEMENTE MIRANDA V	11 DE FEBRERO DE 2006

HUMANOS		
DEPARTAMENTO	NOMBRE Y FIRMA	FECHA

CONTROL DE MODIFICACIONES		
MODIFICACIÓN NO.	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	RAZÓN DE LA MODIFICACIÓN

ÍNDICE	
1.0 Objetivo	5.0 Desarrollo de actividades
2.0 Alcance	6.0 Anexos
3.0 Definiciones	
4.0 Referencias	

1.0 OBJETIVO

- 1.1 Establecer los lineamientos necesarios para la certificación en el Manejo Seguro de Montacargas en Grupo Logistics.

2.0 ALCANCE

- 2.1 Este procedimiento aplica al área de Operaciones de Grupo Logistics. , específicamente para el personal que utiliza montacargas derivado de sus funciones y/o responsabilidades.

3.0 DEFINICIONES

- 3.1 Alcance: Delimita las áreas y responsables que intervienen dentro del documento.
- 3.2 Anexos: Es la parte del documento en la que se muestran todas las herramientas necesarias para realizar la actividad descrita. Son todos los documentos que se producen como resultado de poner en práctica el procedimiento: formatos, modelos, solicitudes, listas, pantallas, requisiciones, etc.
- 3.3 Check list de entrega y recepción de equipo: Es el documento mediante el cual se lleva a cabo el registro anecdótico de la entrega y recepción del montacargas, en él se documenta el estado físico del equipo así como cualquier situación contingente relacionada con el mismo.
- 3.4 Certificación para el manejo seguro del montacargas: Es la autorización escrita y oficial para manejar el equipo de montacargas, la cual avala las

habilidades, conocimientos técnicos y teóricos que garantizan un manejo seguro del equipo y es expedida por la instancia evaluadora y capacitadora para obtener dicha certificación.

- 3.5 Precertificación para el manejo seguro del montacargas: Es la autorización interna previa a la certificación externa
- 3.6 Documento externo: Son aquellos documentos que sirven como referencia y apoyo al desarrollo de un proceso y no son elaborados por Grupo Logistics.
- 3.7 Documento interno: Escrito que contiene lineamientos, pasos o reglas para llevar a cabo una actividad o función elaborado bajo un proceso interno en Grupo Logistics.

4.0 REFERENCIAS

- 4.1 Procedimiento para la recepción y entrega del equipo, Check list
- 4.2 Procedimiento de Capacitación

5.0 DESARROLLO DE ACTIVIDADES

- 5.1 Consideraciones preliminares
 - 5.1.1 Cualquier persona que derivado de sus actividades tenga que hacer uso del montacargas dentro de las instalaciones, deberá contar con la certificación que lo acrediten en el manejo seguro del montacargas, de lo contrario no podrán hacer uso de dicho equipo bajo ninguna circunstancia.
 - 5.1.2 Es obligatorio que todos los montacarguistas de la compañía estén certificados o precertificados para el manejo seguro del montacargas, incluso el personal de nuevo ingreso o en proceso de promoción.
 - 5.1.3 El área de Desarrollo Humano será responsable del control y administración del proceso de certificación en todos los CEDIS de la compañía.

5.2 Responsabilidades y Desarrollo

- 5.2.1 Dueño del proceso: Desarrollo Humano
- 5.2.2 El responsable del área de Desarrollo Humano llevará el seguimiento y estipulará en conjunto con el responsable de Operaciones de cada CEDIS las fechas de capacitación y evaluación para la obtención de la Certificación para el manejo seguro del montacargas.
- 5.2.3 El responsable del área de Desarrollo Humano en conjunto con el responsable de Operaciones de cada CEDIS y el responsable de Seguridad Patrimonial evaluarán y darán seguimiento de cualquier accidente o incidente derivado del manejo del montacargas.
- 5.2.4 El capacitador y evaluador externo en conjunto con el responsable de Desarrollo Humano, determinarán quienes son las personas Certificadas

capaces de formar parte del grupo de evaluadores internos que aplicaran las evaluaciones de precertificación para el personal de nuevo ingreso

- 5.2.5 El responsable de capacitación de cada CEDIS llevara el control y administración de la Certificación y Precertificación de toda la plantilla de montacarguistas de su (s) CEDIS asignado (s), a través del formato de Control de Certificación.
- 5.2.6 El responsable de capacitación de cada CEDIS coordinara la Certificación y Precertificación del personal de operaciones que haga uso del equipo, siendo obligatoria la certificación de montacarguistas, y de forma opcional los surtidores en proceso de promoción a dicho puesto y los jefes de turno o almacén que dadas sus funciones tengas que hacer uso del equipo.
- 5.2.7 En caso de personal interno, para obtener la Certificación para el manejo seguro de montacargas, primero se deberá tomar el curso Teórico – Práctico autorizado para este fin, el cual será impartido por el proveedor seleccionado para tal fin.
- 5.2.8 Una vez tomado dicho curso, se deberá aprobar la evaluación Teórico – Práctica que aplicará el proveedor del curso de capacitación señalado en el punto anterior, con una calificación mínima aprobatoria de 8 en el nivel Teórico y una calificación mínima aprobatoria de 8.5 para el nivel práctico.
- 5.2.9 En caso de no aprobar alguno o los dos niveles:
 - a) Si ya desempeña el puesto de montacarguista; se le dará retroalimentación sobre los puntos a corregir y se mantendrá en observación y seguimiento de su jefe inmediato, quien una vez concluido este periodo informará los resultados y observaciones al responsable de capacitación del CEDIS para que a su vez coordine una nueva fecha de evaluación con el Certificador. En caso de no aprobar nuevamente la evaluación se procederá a su canalización con el Área de Personal y Seguridad Industrial y Patrimonial para su atención y seguimiento, quienes determinarán si la persona deberá recibir capacitación nuevamente y se le asigne a otro puesto en el cual no utilice el equipo hasta obtener una evaluación aprobatoria.
 - b) Si es personal en proceso de promoción o de plantilla de reemplazo y no aprueba uno o los dos niveles, no podrá concretarse su promoción hasta aprobar los dos niveles y continuara con la capacitación y seguimiento de su jefe inmediato.
- 5.2.10 En el caso de personal de nuevo ingreso, deberán presentar la evaluación Teórico – Práctica para el manejo seguro de montacargas con una calificación mínima aprobatoria de 8 en el nivel Teórico y una calificación mínima aprobatoria de 8.5 para el nivel práctico, la cual será aplicada por los evaluadores internos. En caso de aprobar ambos niveles obtendrán la Precertificación y podrán ingresar a la compañía, posteriormente tomarán el curso para la Certificación externa en la fecha más próxima a su ingreso.
- 5.2.11 Una vez aprobada la evaluación y obtenida la Certificación, el proveedor entregará al responsable de capacitación de cada CEDIS los formatos de evaluación, los diplomas de acreditación y las credenciales de certificación.
- 5.2.12 El responsable de capacitación deberá llevar el expediente y archivo del personal certificado o precertificado, manteniendo en cada expediente los formatos de evaluación originales y copia de los diplomas y credenciales de certificación. En el caso de la Precertificación se mantendrá en expediente la evaluación aprobatoria.

5.2.13 El responsable de capacitación coordinará el evento en donde se entregarán los diplomas y credenciales de certificación al personal, invitando a participar en dicho evento a los Gerentes de cuenta, Subdirector de Cedis, y responsables de Personal, Seguridad Patrimonial e Industrial.

6.0 MATERIALES

6.1 Control de Certificación para el manejo seguro de montacargas DS 01

6.2 Check list de entrega y recepción de montacargas RL 01

6.3 Evaluación Teórico – Práctica para el manejo seguro de montacargas personal interno DS 03

6.4 Evaluación Teórico – Práctica para el manejo seguro de montacargas personal externo DS 04

6.5 Credencial de Certificación

ANEXO 2

**CONTROL DE CERTIFICACIÓN PARA EL MANEJO SEGURO DE
MONTACARGAS**

**CONTROL DE CERTIFICACIÓN PARA EL MANEJO SEGURO DE
MONTACARGAS**

ANEXO 3

**RESUMEN Y CONTROL DE CERTIFICACIÓN DE MONTACARGUISTAS
DE EQUIPO CONTRABALANCEADO**

**RESUMEN Y CONTROL DE CERTIFICACIÓN DE MONTACARGUISTAS
DE EQUIPO CONTRABALANCEADO**

**Dirección de Recursos Humanos
Desarrollo Humano
Control de Certificación para el Manejo Seguro de Montacargas
Montacarguistas Contrabalanceo CEDIS Metropolitanos**

May-06

CEDIS	Cuenta	Montacarguistas Contrabalanceado	Certificados	Precertificación	No Certificados	% Certificado	% Precertificado	% No Certificado	Observaciones
Barrientos	001	5	4	1	0	80	20	0	Tomaran curso en junio
Barrientos	002	4	4	0	0	100	0	0	Tomaran curso en junio
Barrientos	003	6	5	1	0	83	17	0	Tomaran curso en junio
Barrientos	004	3	2	0	1	67	0	33	Esta a prueba y seguimiento por dos semanas
Barrientos	005	2	2	0	0	100	0	0	
Subtotal Barrientos		20	17	2	1	85	10	5	
Tultitlán	006	6	6	0	0	100	0	0	Tomaran curso en junio
Tultitlán	007	5	4	1	0	80	20	0	Tomaran curso en junio
Tultitlán	008	1	1	0	0	100	0	0	Tomaran curso en junio
Tultitlán	009	8	7	1	0	88	13	0	Tomaran curso en junio
Subtotal Tultitlán		20	18	2	0	90	10	0	
Cedros	010	4	4	0	0	100	0	0	Tomaran curso en agosto
Cedros	011	2	2	0	0	100	0	0	
Cedros	012	6	5	1	0	83	17	0	Tomaran curso en agosto
Subtotal Cedros		12	11	1	0	92	8	0	
Cuautitlán	013	10	9	1	0	90	10	0	Tomaran curso en agosto
Cuautitlán	014	5	4	1	0	80	20	0	Tomaran curso en agosto
Cuautitlán	015	4	4	0	0	100	0	0	Tomaran curso en agosto
Cuautitlán	016	5	4	1	0	80	20	0	Tomaran curso en agosto
Subtotal Cuautitlán		24	21	3	0	88	13	0	
Total		76	67	8	1	88	11	1	

ANEXO 4

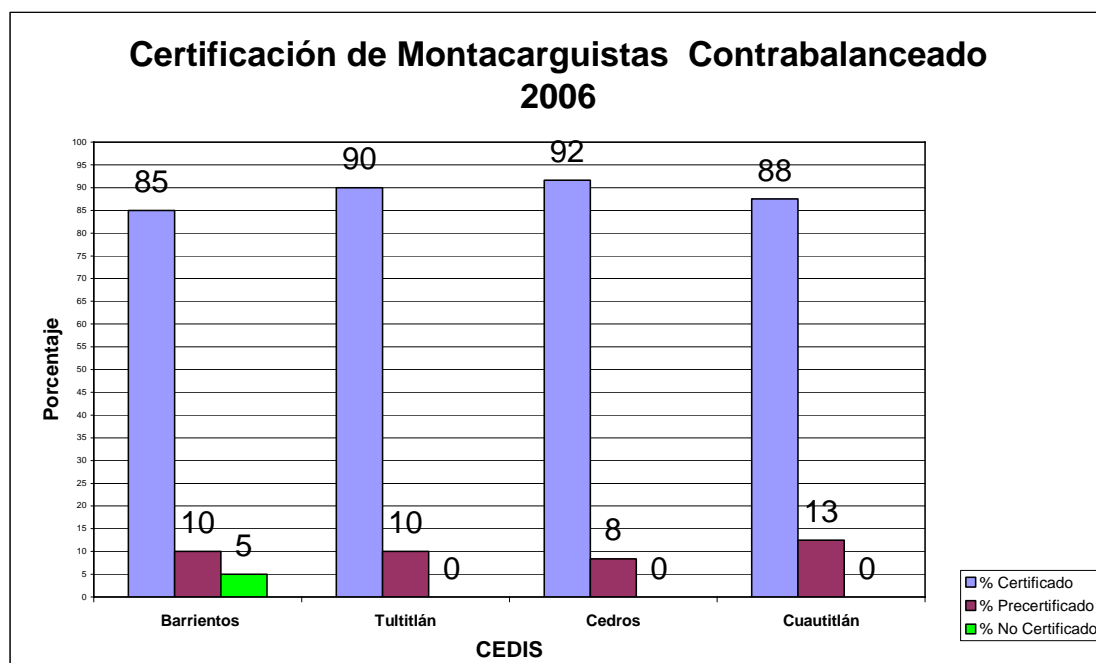
**REPORTE MENSUAL DE MONTACARGUISTAS CONTRABALANCEADO
DE LOS CENTROS DE DISTRIBUCION METROPOLITANOS**

**REPORTE MENSUAL DE MONTACARGUISTAS CONTRABALANCEADO
DE LOS CENTROS DE DISTRIBUCION METROPOLITANOS**

**Dirección de Recursos Humanos
Desarrollo Humano
Control de Certificación para el Manejo Seguro de Montacargas
Montacarguistas Contrabalanceo CEDIS Metropolitanos**

May-06

CEDIS	Montacarguistas Contrabalanceado	Certificados	Precertificación	No Certificados	CEDIS	% Certificado	% Precertificado	% No Certificado	Observaciones
Barrientos	20	17	2	1	Barrientos	85	10	5	Tomaran curso en junio
Tultitlán	20	18	2	0	Tultitlán	90	10	0	Tomaran curso en junio
Cedros	12	11	1	0	Cedros	92	8	0	Tomaran curso en agosto
Cuautitlán	24	21	3	0	Cuautitlán	88	13	0	Tomaran curso en agosto
Total	76	67	8	1	Total	88	11	1	La no certific. esta a prueba y seguimiento por dos semanas



ANEXO 5

**RESUMEN Y CONTROL DE CERTIFICACIÓN DE MONTACARGUISTAS
DE EQUIPO DOBLE REACH**

**RESUMEN Y CONTROL DE CERTIFICACIÓN DE MONTACARGUISTAS
DE EQUIPO DOBLE REACH**

**Dirección de Recursos Humanos
Desarrollo Humano
Control de Certificación para el Manejo Seguro de Montacargas
Montacarguistas Doble Reach CEDIS Metropolitanos**

May-06

CEDIS	Cuenta	Montacarguistas Doble Reach	Certificados	Precertificación	No Certificados	% Certificado	% Precertificado	% No Certificado	Observaciones
Barrientos	001	6	6	0	0	100	0	0	Tomaran curso en junio
Barrientos	002	6	5	1	0	83	17	0	Tomaran curso en junio
Barrientos	003	8	7	1	0	88	13	0	Tomaran curso en junio
Barrientos	004	8	8	0	0	100	0	0	Esta a prueba y seguimiento por dos semanas
Barrientos	005	4	4	0	0	100	0	0	
Subtotal Barrientos		32	30	2	0	94	6	0	
Tultitlán	006	8	4	4	0	50	50	0	Tomaran curso en junio
Tultitlán	007	6	6	0	0	100	0	0	Tomaran curso en junio
Tultitlán	008	4	0	4	0	0	100	0	Tomaran curso en junio
Tultitlán	009	0	0	0	0	0	0	0	Tomaran curso en junio
Subtotal Tultitlán		18	10	8	0	56	44	0	
Cedros	010	6	5	1	0	83	17	0	Tomaran curso en agosto
Cedros	011	6	6	0	0	100	0	0	
Cedros	012	8	7	1	0	88	13	0	Tomaran curso en agosto
Subtotal Cedros		20	18	2	0	90	10	0	
Cuautitlán	013	6	5	1	0	83	17	0	Tomaran curso en agosto
Cuautitlán	014	6	6	0	0	100	0	0	Tomaran curso en agosto
Cuautitlán	015	6	5	1	0	83	17	0	Tomaran curso en agosto
Cuautitlán	016	6	6	0	0	100	0	0	Tomaran curso en agosto
Subtotal Cuautitlán		24	22	2	0	92	8	0	
Total		94	80	14	0	85	15	0	

ANEXO 6

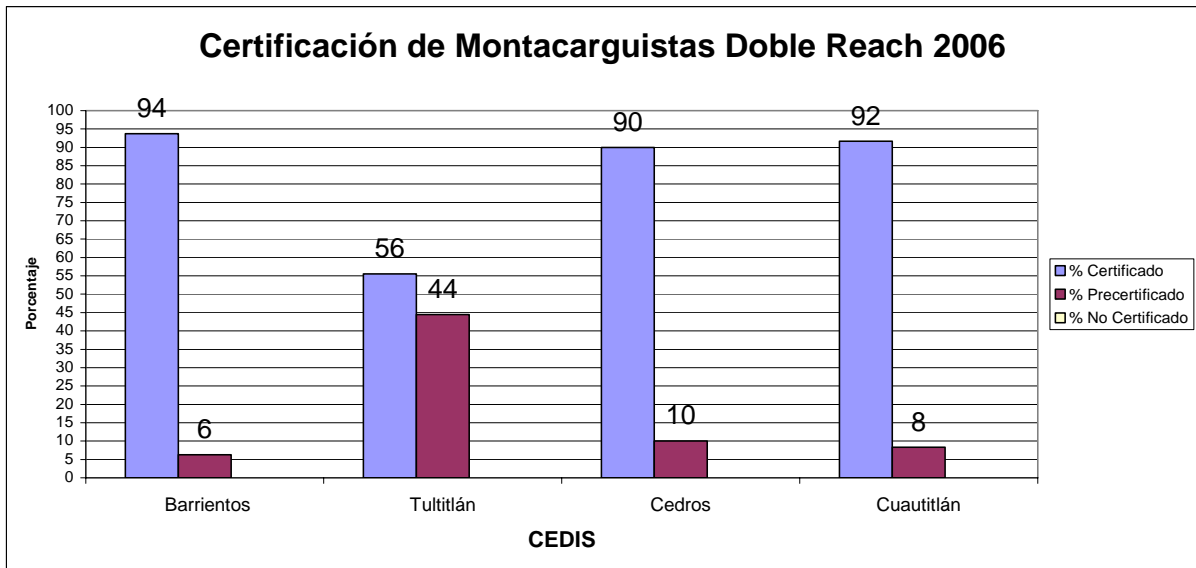
**REPORTE MENSUAL DE MONTACARGUISTAS DOBLE REACH
DE LOS CENTROS DE DISTRIBUCION METROPOLITANOS**

**REPORTE MENSUAL DE MONTACARGUISTAS DOBLE REACH
DE LOS CENTROS DE DISTRIBUCION METROPOLITANOS**

Dirección de Recursos Humanos
Desarrollo Humano
Control de Certificación para el Manejo Seguro de Montacargas
Montacarguistas Doble Reach CEDIS Metropolitanos

May-06

CEDIS	Montacarguistas Doble Reach	Certificados	Pre certificación	No Certificados	CEDIS	% Certificado	% Precertificado	% No Certificado	Observaciones
Barrientos	32	30	2	0	Barrientos	94	6	0	Tomaran curso en junio
Tultitlán	18	10	8	0	Tultitlán	56	44	0	Tomaran curso en junio
Cedros	20	18	2	0	Cedros	90	10	0	Tomaran curso en agosto
Cuautitlán	24	22	2	0	Cuautitlán	92	8	0	Tomaran curso en agosto
Total	94	80	14	0	Total	85	15	0	



ANEXO 7

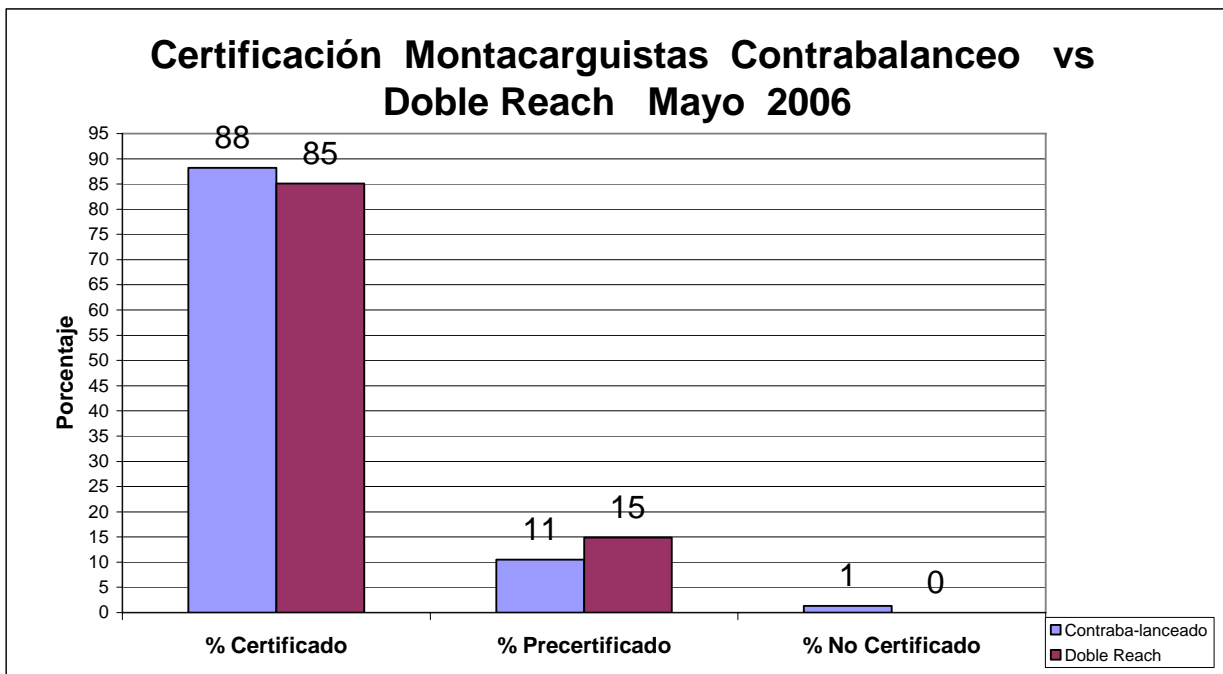
**REPORTE MENSUAL DE MONTACARGUISTAS CERTIFICADOS EN LOS
CENTROS DE DISTRIBUCION METROPOLITANOS**

**REPORTE MENSUAL DE MONTACARGUISTAS CERTIFICADOS EN LOS
CENTROS DE DISTRIBUCION METROPOLITANOS**

**Dirección de Recursos Humanos
Desarrollo Humano
Control de Certificación para el Manejo Seguro de Montacargas
Montacarguistas CEDIS Metropolitanos**

May-06

Tipo	Total	Certificados	Precertificación	No Certificados	Tipo	% Certificado	% Precertificado	% No Certificado
Contrabalanceado	76	67	8	1	Contrabalanceado	88	11	1
Doble Reach	94	80	14	0	Doble Reach	85	15	0
Total	170	147	22	1	Total	86	13	1



ANEXO 8

**REPORTE GLOBAL DE CERTIFICACIONES, PRECERTIFICACIONES Y
NO CERTIFICACIONES**

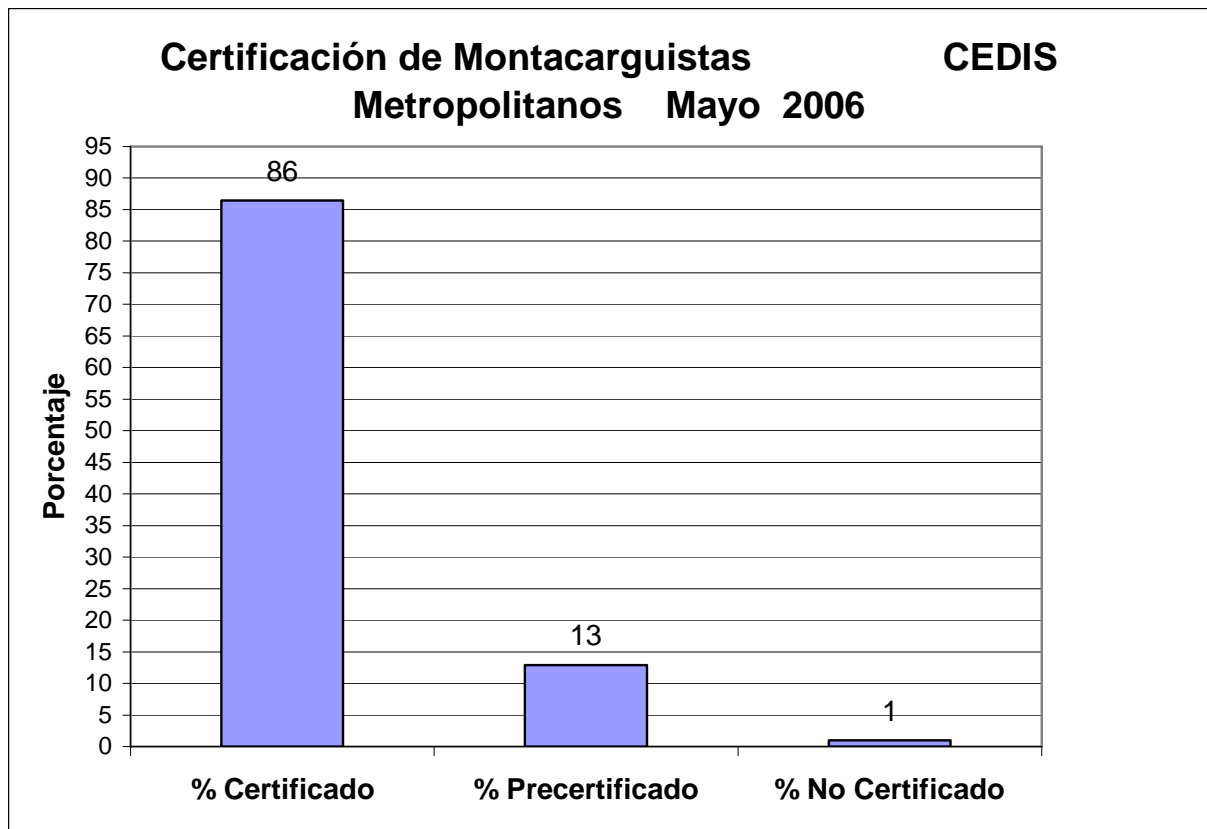
**REPORTE GLOBAL DE CERTIFICACIONES, PRECERTIFICACIONES Y
NO CERTIFICACIONES**

**Dirección de Recursos Humanos
Desarrollo Humano
Control de Certificación para el Manejo Seguro de Montacargas**

Montacarguistas CEDIS Metropolitanos

May-06

Total	Certificados	Precertificación	No Certificados	% Certificado	% Precertificado	% No Certificado
170	147	22	1	86	13	1



ANEXO 9

**DESCRIPCION DE PUESTO
COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

	DESCRIPCION DE PUESTO
DRH-DS-1-1	COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

I. ORGANIZACIÓN:

Título del puesto: Coordinador de Reclutamiento y Selección

Superior inmediato: Gerente de Desarrollo Humano

Área / Departamento: Desarrollo Humano



II. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Resolver los requerimientos en materia de reclutamiento y selección de personal del o los Cedis a su cargo, registrando y controlando información de los candidatos internos y/o externos, aplicando políticas y procedimientos corporativos, dando servicio a las áreas solicitantes en la cobertura de una vacante, coordinando estrategias y proyectos para controlar y dar soluciones a la cobertura del recurso humano necesario.

Asiste al gerente de Desarrollo Humano en la elaboración, control y registro de documentación relativa al área de reclutamiento y selección, tiene el control de archivo de solicitudes, evaluaciones y cartera en general.

III. FUNCIONES / TIEMPO ASIGNADO:

Principales Funciones y Responsabilidades	% Tiempo Asignado
Administrar, controlar y cubrir las requisiciones de personal; cobertura de vacantes y desviaciones que afectan el proceso de reclutamiento y selección de su (s) Cedis correspondiente asegurándose de que se cumplan los procedimientos establecidos.(s).	45%
Administrar los diversos controles de reclutamiento como los indicadores de reclutamiento, controles de Inducción al puesto y empresa, controles de Certificación en el uso de equipos cuidando se cumplan con las políticas establecidas por la empresa.	25%

Controlar y dar seguimiento a las plantillas de personal de todas y una de las áreas del su (s) Cedis correspondiente, aclarando dudas y dando seguimiento a las requisiciones específicas de personal. Controlar y administrar la plantilla de Becarios en la compañía.	10%
Organizar los eventos de integración y reconocimiento en el Cedis, supervisar el desarrollo del evento y garantizar el cumplimiento de los objetivos marcados para cada uno.	10%
Atención y mantenimiento de diversas fuentes de reclutamiento.	10%

IV. INDICADORES DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:

Nombre	Descripción	Unidad de Medida	Objetivo
Tiempo de cobertura	Porcentaje de vacantes cubiertas en el tiempo indicado en el procedimiento	%	90
Vacantes cubiertas	Número de vacantes de acuerdo a las requisiciones de personal necesario.	%	90
Cobertura de perfil	Apego al perfil estipulado para cada uno de los puestos.	%	85

V. RELACIONES DEL PUESTO:

Área, Dependencia o Compañía con la Cuál se Relaciona	Cliente / Proveedor	Propósito
Todos los responsables de área	Clientes	Entrega y cobertura de requisiciones de personal
Coordinación de Recursos Humanos	Cliente - Proveedor	Seguimiento y control de plantillas de personal
Finanzas	Proveedor	Trámites de cheques, pagos a becarios, etc..
Jefe administrativo (Cedis)	Proveedor	Logística de realización de eventos, compras.
Vigilancia	Proveedor	Control de candidatos que ingresan a las instalaciones.

VI. DIMENSIONES DEL PUESTO:

Descripción	Cantidad Anual
Numero de empleados por Cedis	350
Total costo de nómina	\$ 15 730 200

VII. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Sexo	Indistinto
Estado civil	Indistinto
Edad	25-35 años
Idioma adicional	Ingles deseable
Disponibilidad de viajar	Si
Ubicación física	Cedis asignado (s)

ESCOLARIDAD

Nivel	Licenciatura
Profesión	Lic. Psicología
Especialidad	Reclutamiento y Selección de personal.

CONOCIMIENTOS

Tipo	Conocimiento Específico
Fiscal	IMSS, INFONAVIT (conocimientos generales)
Laboral	Evaluación psicométrica (preferentemente modelo de Competencias), Ley Federal del trabajo (conocimientos generales)
Computo	Manejo de paquetería, word, excel y power point (intermedio – avanzado)

EXPERIENCIA

Área	Puesto/Nivel	Tiempo Mínimo (años)
Reclutamiento y Selección	Coordinador	2
Reclutamiento y Selección	Asistente	2

COMPETENCIAS

Competencia	Nivel de Dominio				
	1	2	3	4	5
<p>Enfoque a resultados Cumplir con las metas, no obstante la presencia de obstáculos o imprevistos. Concentrar sus esfuerzos y orientar sus acciones para lograr los objetivos y no quedarse solo en la ejecución de las actividades o en los pasos intermedios alcanzados.</p>					
<p>Enfoque al cliente Identificar y conocer a sus clientes, externos o internos, detectar sus requerimientos y necesidades, así como poner los medios para lograr su mayor satisfacción. Ganar la confianza, preferencia y lealtad de sus clientes, por la atención y calidad en el servicio brindado.</p>					
<p>Habilidades administrativas Establecer objetivos claros y oportunos, determinar acciones a realizar así como los tiempos recursos y responsables. Asignar prioridades y jerarquizar las actividades de trabajo, agrupar y clasificar información, seguir un método ordenado para la ejecución del trabajo. Establecer indicadores que permitan dar seguimiento para conocer el grado de avance y aseguren la conclusión de las tareas y el logro de objetivos.</p>					
<p>Pensamiento analítico Delimitar, desglosar y profundizar en el estudio de situaciones. Buscar las causas de los eventos o problemas (Porqués). Integrar de manera congruente, varios elementos o información diversa para formar un nuevo todo. Llevar a cabo razonamientos lógicos con los datos que se obtiene.</p>					
<p>Toma de decisiones Seleccionar con precisión de entre varias alternativas de acción. Determinar con claridad el curso de acción a seguir tendiente a solucionar un problema.</p>					
<p>Negociación Habilidad para establecer acuerdos, con clientes internos o externos, bajo una perspectiva de beneficio mutuo ganar-ganar.</p>					
<p>Comunicación oral Habilidad para transmitir ideas propias a otros individuos a través de la palabra, de manera clara, concisa y precisa en forma y contenido, dirigiendo la comunicación a un punto específico y sin ramificarse a ideas alternas.</p>					

<p>Responsabilidad Disposición para cumplir con los compromisos y tareas de trabajo de manera eficiente, independiente, voluntaria y constante con un mínimo de supervisión.</p>					
<p>Trabajo bajo presión Habilidad para mantener los niveles de productividad y eficiencia en situaciones inesperadas o de alta exigencia en términos de urgencia, tensión o de conflicto.</p>					
<p>Liderazgo Alcanzar metas y resultados a través de otras personas, aplicando estilos diversos de acuerdo a las situaciones; ya sea conduciendo y guiando, dando lineamientos e instrucciones, persuadiendo y vendiendo ideas, solicitando opiniones y aportaciones de los demás y/o delegando la ejecución de actividades.</p>					
<p>Trabajo en equipo Integrarse con otras personas para la realización de actividades de trabajo, participando, aportando y colaborando para el logro de los objetivos comunes. Aprovechar las potencialidades de los integrantes del grupo y manifestar convencimiento de las ventajas de trabajar juntos, propiciando la cohesión, unidad y desarrollo del equipo.</p>					

ANEXO 10

REPORTE MENSUAL DE PERSONAL CONTRATADO

REPORTE MENSUAL DE PERSONAL CONTRATADO

DESARROLLO HUMANO				
REPORTE MENSUAL DE PERSONAL CONTRATADO				
Área:	Zona	Cedis	Puestos:	Fecha:
Operaciones	Foraneos y Metropolitanos	Todos	Operativos y administrativo	Septiembre, 2006

CENTROS DE DISTRIBUCION	CANDIDATOS EXTERNOS														CANDIDATOS INTERNOS					TOTAL				
	PUESTOS														PUESTOS									
	GERENTE DE CEDIS	ANALISTA DE INVENTARIOS	JEFE DE TURNO	GUARDIA SEGURIDAD	COORD. DE EVIDENCIAS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	JEFE DE SEGURIDAD	CONTADOR SR	COORD. SERV. AL CLIENTE	COORD. TRAFICO	GERENTE TRAFICO	GERENTE PROYECTOS	MONITORISTA	ANALISTA TRAFICO	SURTIDOR	MONTACARGUISTA	CHECADOR	TOTAL	COORD. CYPO		JEFE DE TURNO	MONTACARGUISTA	CHECADOR	TOTAL
BARRIENTOS	1	1							1	1	1			4				1					1	10
CEDROS			1											1									0	2
CHIHUAHUA																							0	0
GUADALAJARA														2	4								0	6
GUANAJUATO						1																	0	1
LA PALMA				2	1	1						1		4									0	9
MACRO SAN JOSE	1	1	1		1		1	1				1	19	3									0	29
MERIDA														1									0	1
MEXICALI																							0	0
MONTERREY						1								6	1	1							0	9
TIJUANA														1									0	1
TULTITLAN			1									1	13	3	1							6	19	
VILLAHERMOSA																							0	0
PROMEDIO	1	2	2	4	1	3	1	1	1	1	1	1	2	51	11	2		1	1	3	2	7	93	

ANEXO 11

REPORTE MENSUAL DE ENTREVISTAS INICIALES

REPORTE MENSUAL DE ENTREVISTAS INICIALES

DESARROLLO HUMANO				
REPORTE MENSUAL DE ENTREVISTAS INICIALES				
Área:	Zona	Cedis	Puestos:	Fecha:
Operaciones	Foraneos y Metropolitanos	Todos	Operativos y administrativo	Septiembre, 2006

CENTROS DE DISTRIBUCION	CANDIDATOS EXTERNOS															CANDIDATOS INTERNOS				TOTAL			
	PUESTOS															PUESTOS							
	GERENTE DE CEDIS	ANALISTA DE INVENTARIOS	JEFE DE TURNO	GUARDIA SEGURIDAD	COORD. DE EVIDENCIAS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	JEFE DE SEGURIDAD	CONTADOR SR	COORD. SERV. AL CLIENTE	COORD. TRAFICO	GERENTE TRAFICO	GERENTE PROYECTOS	MONITORISTA	ANALISTA TRAFICO	SURTIDOR	MONTACARGUISTA	CHECADOR	TOTAL	COORD. CYPO		JEFE DE TURNO	MONTACARGUISTA	CHECADOR
BARRIENTOS	10	5							10	8	5			4			42	1				1	43
CEDROS			6											1			7					0	7
CHIHUAHUA																	0					0	0
GUADALAJARA														2	4		6					0	6
GUANAJUATO						10											10					0	10
LA PALMA			4	1	5							3		4			17					0	17
MACRO SAN JOSE		5	6	2		6		8	1				5	19	3		55					0	55
MERIDA														1			1					0	1
MEXICALI																	0					0	0
MONTERREY						4								6	1	1	12					0	12
TIJUANA														1			1					0	1
TULTITLAN				2									5	13	3	1	24		1	3	2	6	30
VILLAHERMOSA																	0					0	0
TOTAL	10	10	12	8	1	21	4	8	1	10	8	5	3	10	51	11	175	1	1	3	2	7	182

ANEXO 12

REPORTE MENSUAL DE CANDIDATOS EXTERNOS E INTERNOS

REPORTE MENSUAL DE CANDIDATOS EXTERNOS E INTERNOS

DESARROLLO HUMANO				
REPORTE MENSUAL CANDIDATOS EXTERNOS E INTERNOS				
Área:	Zona	Cedis	Puesto	Fecha:
Operaciones	Foraneos y Metropolitanos	Todos	Operativo y administrativo	Septiembre, 2006

CENTROS DE DISTRIBUCION	CANDIDATOS EXTERNOS														CANDIDATOS INTERNOS					TOTAL					
	PUESTOS														PUESTOS										
	GERENTE DE CEDIS	ANALISTA DE INVENTARIOS	JEFE DE TURNO	GUARDIA SEGURIDAD	COORD. DE EVIDENCIAS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	JEFE DE SEGURIDAD	CONTADOR SR	COORD. SERV. AL CLIENTE	COORD. TRAFICO	GERENTE TRAFICO	GERENTE PROYECTOS	MONITORISTA	ANALISTA TRAFICO	SURTIDOR	MONTACARGUISTA	CHECADOR	TOTAL	COORD. CYPO		JEFE DE TURNO	MONTACARGUISTA	CHECADOR	TOTAL	
BARRIENTOS	20	10							15	10	25			4		24	108	5		4	5	5	113		
CEDROS			10											7			17			1	0	1	18		
CHIHUAHUA																	0			0	0	0	0		
GUADALAJARA														4	4		8			0	0	0	8		
GUANAJUATO						30											30			0	0	0	30		
LA PALMA			8	5	7						7			4			31			1	0	1	32		
MACRO SAN JOSE		10	10	8		5		8	5					7	3	3	59			3	0	2	61		
MERIDA														2			2			0	0	0	2		
MEXICALI																	0			0	0	0	0		
MONTERREY						9								4	4	4	21			1	1	1	22		
TIJUANA														4			4			0	0	0	4		
TULTITLAN			8											5	4	4	25			5	5	3	4	29	
VILLAHERMOSA																	0			0	0	0	0		
PROMEDIO	20	10	10	8	5	14	9	8	5	15	10	25	7	6	4	4	11			5	5	3	1	1	24

ANEXO 13

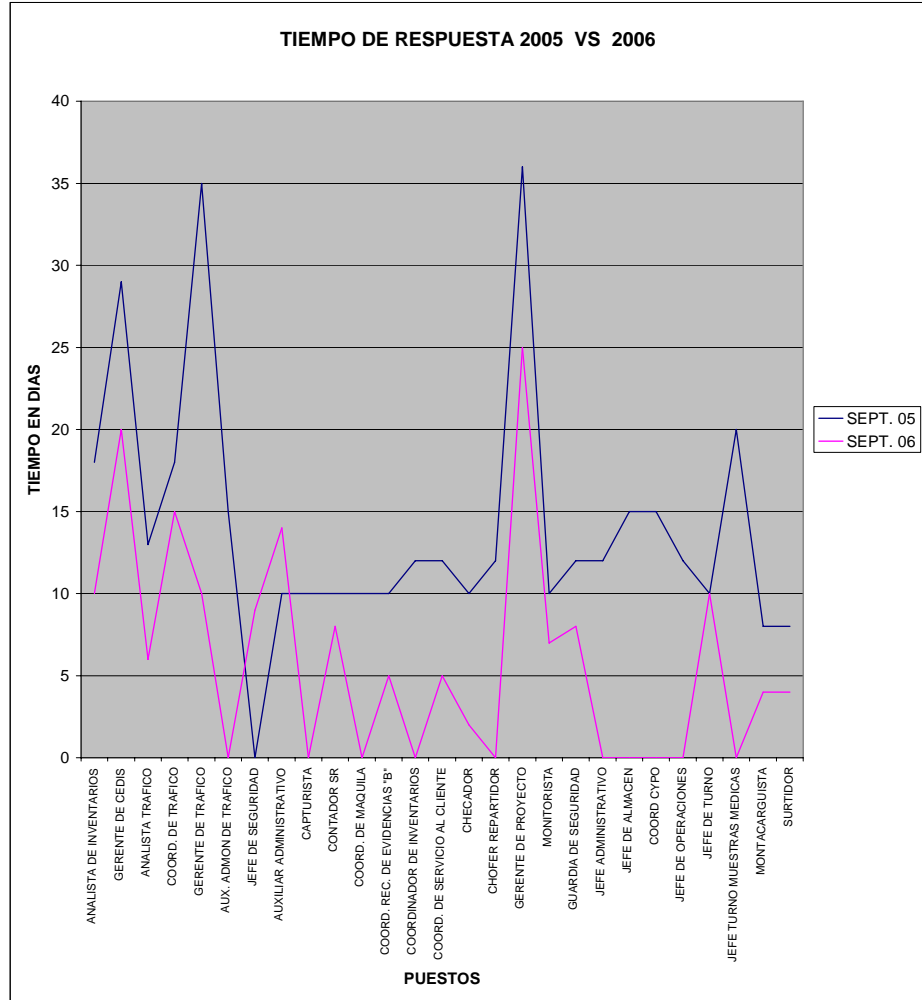
**GRAFICA COMPARATIVA DEL TIEMPO DE RESPUESTA DE CONTRATACIÓN
CONTRA EL AÑO ANTERIOR**

**GRAFICA COMPARATIVA DEL TIEMPO DE RESPUESTA DE CONTRATACIÓN
CONTRA EL AÑO ANTERIOR**

DESARROLLO HUMANO				
TIEMPO DE RESPUESTA DE CONTRATACIÓN VS AÑO ANTERIOR				
Area:	Zona	Cedis	Puestos:	Fecha:
Operaciones	For. y Metropolitanos	Todos	Operativos y administrativo	Septiembre, 2006

COMPARATIVO DEL MES DE SEPTIEMBRE 2005 VS SEPTIEMBRE 2006

TIEMPO DE RESPUESTA	SEPT. 05	SEPT. 06
ANALISTA DE INVENTARIOS	18	10
GERENTE DE CEDIS	29	20
ANALISTA TRAFICO	13	6
COORD. DE TRAFICO	18	15
GERENTE DE TRAFICO	35	10
AUX. ADMON DE TRAFICO	15	0
JEFE DE SEGURIDAD	0	9
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	10	14
CAPTURISTA	10	0
CONTADOR SR	10	8
COORD. DE MAQUILA	10	0
COORD. REC. DE EVIDENCIAS "B"	10	5
COORDINADOR DE INVENTARIOS	12	0
COORD. DE SERVICIO AL CLIENTE	12	5
CHECADOR	10	2
CHOFER REPARTIDOR	12	0
GERENTE DE PROYECTO	36	25
MONITORISTA	10	7
GUARDIA DE SEGURIDAD	12	8
JEFE ADMINISTRATIVO	12	0
JEFE DE ALMACEN	15	0
COORD CYPO	15	0
JEFE DE OPERACIONES	12	0
JEFE DE TURNO	10	10
JEFE TURNO MUESTRAS MEDICAS	20	0
MONTACARGUISTA	8	4
SURTIDOR	8	4



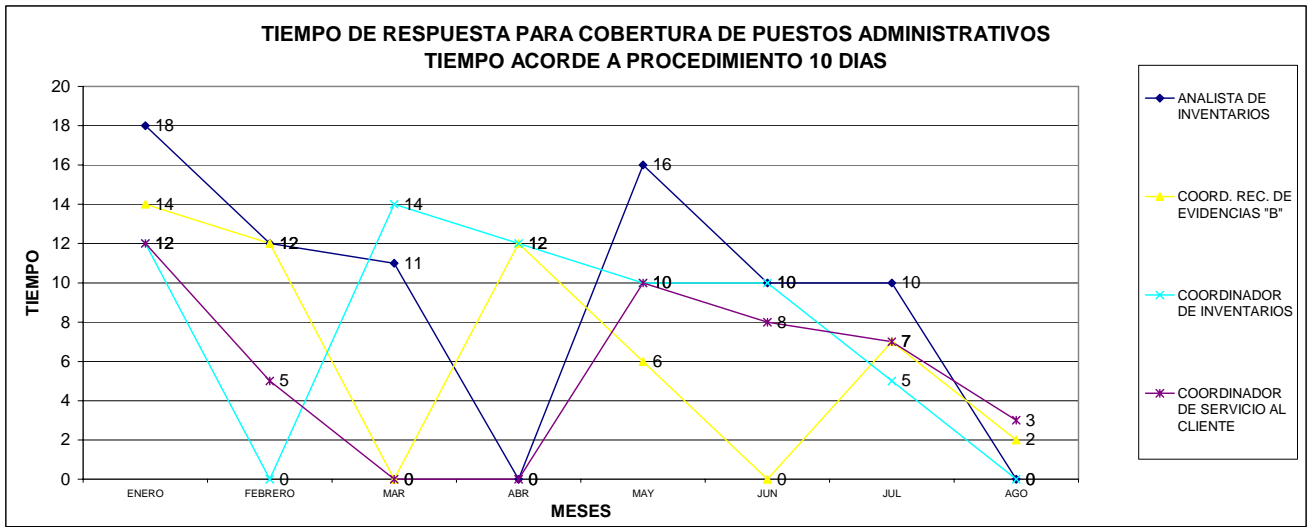
Objetivo Medir el tiempo para la cobertura de una vacante
U. de Medida Dias
Formula No. de días a partir de que se genera la vacante, hasta la aceptación.
Forma de Reportar Gráfica de líneas por meses del año, por nivel Organizacional (Directores, Gerentes, Jefes, Supervisores, Operativos, Vendedores, etc.) con información numérica
Periodicidad Mensual

ANEXO 14

**REPORTE ACUMULADO DEL TIEMPO DE RESPUESTA DE CONTRATACIÓN DE
PUESTOS ADMINISTRATIVOS**

**REPORTE ACUMULADO DEL TIEMPO DE RESPUESTA DE CONTRATACIÓN DE
PUESTOS ADMINISTRATIVOS**

DESARROLLO HUMANO				
TIEMPO DE RESPUESTA DE CONTRATACIÓN				
Área:	Zona	Cedis	Puestos:	Fecha:
VARIAS	FOR Y METROPOL.	Todos	Operativos y administrativo	Septiembre, 2006



TIEMPO DE RESPUESTA DE CONTRATACION UNIDAD: DIA

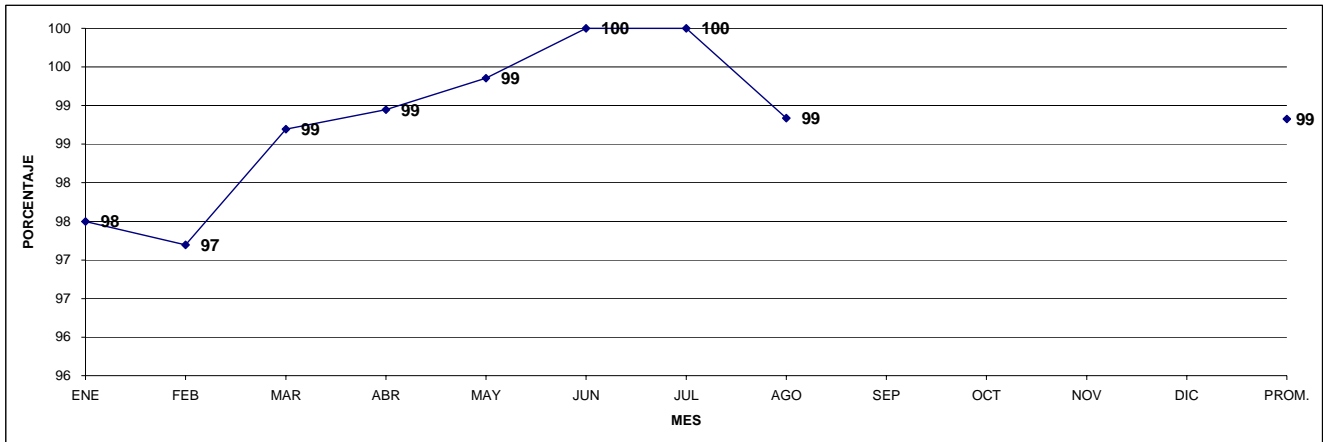
TIEMPO DE RESPUESTA	ENERO	FEBRERO	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROM.
ANALISTA DE INVENTARIOS	18	12	11	0	16	10	10	0					
COORD. REC. DE EVIDENCIAS "B"	14	12	0	12	6	0	7	2					
COORDINADOR DE INVENTARIOS	12	0	14	12	10	10	5	0					
COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE	12	5	0	0	10	8	7	3					

ANEXO 15

REPORTE MENSUAL ACUMULADO DE EFECTIVIDAD DE CONTRATACION

REPORTE MENSUAL ACUMULADO DE EFECTIVIDAD DE CONTRATACION

DESARROLLO HUMANO				
EFFECTIVIDAD DE CONTRATACIÓN				
Área:	Zona	Cedis	Puestos:	Fecha:
Operaciones	Metropolitana	Metropolitanos y For.	Operativos y administrativo	Septiembre, 2006



I. ATRACCION DE PERSONAL

1. EFECTIVIDAD CONTRACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROM.
	98	97	99	99	99	100	100	99					99
BAJAS CONTRACION	3	3	2	1	1	-	-	1				-	1
	120	107	153	95	155	100	122	86				-	104

Bajas Personal ultimos tres meses

Objetivo Medir la permanencia del personal en su puesto durante los tres primeros meses de antigüedad

U. de Medida Porcentaje (%)

Formula Cien menos (suma bajas de personal con antigüedad menor o igual a tres meses / numero de contrataciones)

Forma de Reportar Gráfica de líneas por los meses del año y en la parte inferior de la grafica la informacion numerica

Periodicidad Mensual

Tomar unicamente las contrataciones de los ultimos tres meses y las bajas.

ANEXO 16

REPORTE DETALLADO DE CONTRATACIONES MENSUALES

REPORTE DETALLADO DE CONTRATACIONES MENSUALES

DESARROLLO HUMANO				
REPORTE MENSUAL DE CONTRATACIONES				
Área:	Zona	Cedis	Puestos:	Fecha:
Operaciones	Metropolitana	Barrios	Administrativos	Septiembre, 2006

Personal Administrativo								
No.	NOMBRE	PUESTO	CUENTA O AREA	CEDIS	FECHA ING.	FECHA REQ.	TIEMPO DE COBERTURA	MOTIVO REQ.
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								

* *Motivos de Requisición*

- Plaza Nueva	- Promoción o cambio
- Renuncia	- Rescisión de contrato
- Incapacidad	

ANEXO 17

REPORTE MENSUAL DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO

REPORTE MENSUAL DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO

DESARROLLO HUMANO				
REPORTE MENSUAL DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO				
Área:	Zona	Cedis	Puestos:	Fecha:
Operaciones	Foraneos y Metropolitanos	Todos	Operativos y administrativo	Septiembre, 2006

CENTROS DE DISTRIBUCION	FUENTES EXTERNAS					FUENTES INTERNAS				TOTAL	
	PERIÓDICO	INTERNET	CARTERA	INTERCAMBIO	ANUNCIOS EXTERNOS	TOTAL	RECOMENDACIÓN	PROMOCIÓN	EXTERNO ENVIADO DE		TOTAL
BARRIENTOS		1	1	1	1	4				0	4
CEDROS		1			1	2				0	2
CHIHUAHUA						0				0	0
GUADALAJARA					1	1				0	1
GUANAJUATO		1		1	1	3				0	3
LA PALMA					1	1	1	1	1	3	4
MACRO SAN JOSE		1			1	2		1		1	3
MERIDA					1	1				0	1
MEXICALI						0				0	0
MONTERREY		1			1	2				0	2
TIJUANA					1	1				0	1
TULTITLAN		1	1	1	1	4		1	1	2	6
VILLAHERMOSA						0				0	0
TOTAL	0	6	2	3	10	21	1	3	2	6	27

ANEXO 18

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

ELABORADO POR:		
DESARROLLO HUMANO		
DEPARTAMENTO	NOMBRE Y FIRMA	FECHA
REVISADO POR:		
CALIDAD		
DEPARTAMENTO	NOMBRE Y FIRMA	FECHA
APROBADO POR:		

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
DEPARTAMENTO	NOMBRE Y FIRMA	FECHA

CONTROL DE MODIFICACIONES		
MODIFICACIÓN NO.	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	RAZÓN DE LA MODIFICACIÓN

ÍNDICE	
1.0 Objetivo	5.0 Desarrollo de actividades
2.0 Alcance	6.0 Anexos
3.0 Definiciones	
4.0 Referencias	

1.0 OBJETIVO

- 1.1 Establecer las normas y controles que permitan agilizar el proceso de reclutamiento y selección, cubriendo con ello las necesidades de personal calificado que requiere Grupo Logistics.
- 1.2 El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. Ayudar a los solicitantes a decidir si es probable que sean adecuados para ocupar la vacante.

2.0 ALCANCE

- 2.1 Este procedimiento es aplicable en el proceso de reclutamiento y selección de cualquier vacante que se genere en Grupo Logistics.
- 2.2 La principal tarea del reclutamiento y selección, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto

3.0 DEFINICIONES

- 3.1 Reclutamiento: Es el proceso que permite captar al factor humano, que cubre con las necesidades de personal requeridas por Grupo Logistics. Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso se inicia con la búsqueda y

termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga u ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

3.2 Selección: Es el procedimiento que permite encontrar al personal adecuado que cubra la descripción y perfil del puesto solicitado.

3.3 Entrevista Filtro: Es la entrevista realizada con el fin de explorar y evaluar si el candidato cuenta con los requisitos y competencias mínimas para desempeñar un puesto.

3.4 Entrevista por Competencias: Es la entrevista realizada con el fin de explorar y evaluar las competencias necesarias para desarrollar satisfactoriamente una función.

3.5 Reclutador: Persona que se encarga de buscar candidatos al puesto requerido.

4.0 REFERENCIAS

4.1 Procedimiento para requisición de personal RH03-05.

4.2 Procedimiento de promociones RH03-08.

4.3 Procedimiento para cambios y transferencias RH03-07.

4.4 Procedimiento de contratación de personal RH03-06.

4.5 Conocer y contar con la descripción y perfil de puestos basadas en competencias que existen en las diferentes áreas de Grupo Logistics.

4.6 Contar con la requisición de personal y/o Estructura de personal.

5 DESARROLLO DE ACTIVIDADES

5.1 Consideraciones preliminares

5.1.1 Es responsabilidad de los Directores, Gerentes de cuenta o departamento que requieren personal, entregar a Reclutamiento y Selección la requisición de personal y/o la estructura de personal.

5.1.2 Es responsabilidad del área de Organización y compensaciones, liberar las plazas vacantes en el sistema de Recursos Humanos.

5.1.3 Es Responsabilidad de Recursos Humanos, cubrir las necesidades de personal que requieran las diferentes áreas de Grupo Logistics.

5.1.4 Es responsabilidad del departamento de Desarrollo Humano determinar las opciones de reclutamiento de personal a utilizar.

5.1.5 Es responsabilidad del reclutador seleccionar al personal que cubra con el perfil y necesidades del departamento y solicitante.

5.1.6 Es responsabilidad del solicitante de la vacante aplicar la entrevista técnica al candidato.

5.1.7 Es responsabilidad del departamento de Desarrollo Humano contar con los documentos necesarios para integrar el archivo del empleado.

5.2...Desarrollo

- 5.2.1 La negociación de sueldos y establecimientos de convenios respectivos entre la empresa y el candidato seleccionado deben efectuarse única y exclusivamente a través del departamento de Desarrollo Humano, de acuerdo al tabulador de sueldos en vigor y prestaciones vigentes.
- 5.2.2 El reclutamiento consiste, en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.
- 5.2.3 Proceso de Reclutamiento y Selección: Al generarse la apertura de una cuenta, el Gerente Comercial proporcionará al departamento de Desarrollo Humano la estructura de personal autorizada (anexo 6.1), dando inicio al proceso de reclutamiento y selección.
- 5.2.4 Al generarse una vacante en alguna de las áreas de Grupo Logistics, el Director, Subdirector, Gerente de departamento o cuenta, solicitará a Desarrollo Humano la requisición de personal (anexo 6.2) de acuerdo a los lineamientos que aplica el Procedimiento de requisición de personal. Al concluir su elaboración por el solicitante y aprobación por la Dirección General si así lo requiere, se dará inicio al proceso de reclutamiento y selección.
- 5.2.5 El responsable de reclutamiento y selección analizará la requisición y/o estructura de personal detectando el / los puesto(s) de la(s) vacante(s) solicitada(s).
- 5.2.6 Desarrollo Humano verificará con el área de Organización y Compensaciones, que se encuentren registradas las vacantes solicitadas en el sistema de Recursos Humanos. Siendo el caso de apertura de cuenta, le proporcionará copia de la estructura de personal para que registre en el sistema las plazas requeridas por la cuenta.
- 5.2.7 El reclutador utilizará dos opciones de reclutamiento, la interna que será la primera y la externa en segundo lugar.
- 5.2.8 En la utilización de la opción interna de reclutamiento, el reclutador se apoyará en la promoción, cambio y/o transferencia interna de personal, con la finalidad de encontrar prospectos cuya experiencia y formación le aseguren a la empresa un mejor rendimiento en el puesto vacante y le brinde al mismo tiempo al personal la posibilidad de desarrollo individual. Para tal efecto se utilizará la descripción y perfil del puesto vacante. (Para obtener mayor información sobre la manera de realizar esta actividad, consultar el Procedimiento de promoción o en su defecto el de cambios y/o transferencias).
- 5.2.9 Si la utilización de la opción interna de reclutamiento cubrió la necesidad de personal, el reclutador realizará los movimientos de personal necesarios para la promoción, cambio ó transferencia del prospecto contemplados en el Procedimiento de promoción y/o en el de cambios y transferencias según corresponda.
- 5.2.10 Si el reclutador no llegase a encontrar candidatos internos disponibles, este recurrirá a la segunda opción de reclutamiento.
- 5.2.11 En la utilización de la segunda opción de reclutamiento de personal, el responsable de Reclutamiento y Selección utilizará los medios que considere apropiados para la captación de candidatos como son.
 - Periódicos

- Bolsas de trabajo
- Outsourcing
- Agencias de colocación, (no se trabajará en exclusiva con ninguna, ni bajo consignación)

El costo de estos medios de captación de personal debe estar contemplado en el presupuesto del área, de lo contrario la persona responsable del área de Reclutamiento y Selección debe solicitar la autorización al Director de Recursos Humanos para la utilización de los mismos, informándole el costo que genere. Una vez realizada la difusión de las vacantes requeridas en cualquiera de los medios antes mencionados, el reclutador proporcionará la solicitud de empleo (anexo 6.3) a las personas que acuden a las instalaciones de Grupo Logistics en respuesta a la solicitud de la vacante que se requiere.

5.2.12 El reclutador entrevistará al posible candidato, y para tal efecto le pedirá la solicitud de empleo que le fue proporcionada, así como su currículum en el caso de niveles administrativos y aplicará la entrevista filtro para inicio del proceso con el fin de corroborar que el candidato cuente con los requerimientos y perfil mínimo necesario para cubrir el puesto e iniciar el proceso.

5.2.13 Una vez que paso el candidato por la entrevista filtro de inicio y el reclutador, en base a la información obtenida en la entrevista, a la descripción del puesto vacante, así como a las necesidades del área determina si la persona cumple con el perfil necesario y en caso de cubrir con estos requerimientos lo canalizará a evaluación de las competencias del puesto vacante, una vez calificada su evaluación y en caso de cubrir el porcentaje mínimo de calificación del puesto, el candidato pasará a una segunda entrevista con el reclutador, quien apoyará su entrevista en el formato de Entrevista por Competencias.

5.2.14 El reclutador realizará una selección de todos los posibles candidatos, de tal forma que solo enviará al solicitante de la vacante a los candidatos que más se apeguen a la descripción y necesidades del puesto, una vez que determine en base a los resultados de la evaluación y entrevistas si cubre con el perfil necesario, canalizará a los candidatos con el solicitante de la vacante o bien, con quien será el jefe inmediato del puesto vacante.

5.2.15

A los candidatos se les aplicará como máximo cuatro entrevistas como se especifica a continuación:

- Reclutador (Entrevista filtro y Entrevista por Competencias)
- Solicitante
- Jefe superior inmediato de solicitante (cuando el puesto requiera de esta entrevista).
- El responsable de Desarrollo Humano proporcionará al solicitante de la vacante el formato de la entrevista por competencias (anexo 6.4) con la finalidad de que este último, con la información que obtenga de la segunda entrevista al candidato, llene el formato para su posterior entrega, y así informe la decisión que haya tomado con respecto al mismo.

5.2.16 Si la decisión del solicitante fue favorable, el reclutador procederá simultáneamente a realizar la investigación de antecedentes laborales y citará al candidato seleccionado a examen médico, también le informará cuales son

los documentos que debe presentar para la contratación de acuerdo a los lineamientos que se describen en el Procedimiento de contratación.

5.2.17 Si la decisión del solicitante fuese desfavorable para los candidatos, el reclutador iniciará nuevamente el proceso de reclutamiento.

5.2.18 El doctor responsable de realizar el examen médico, registrará los resultados obtenidos en el formato de valoración médica (anexo 6.5), el cual será entregado al departamento de Desarrollo Humano, con la finalidad de que se anexe al archivo del nuevo empleado.

5.2.19 El resultado del examen médico determinará si el candidato se encuentra físicamente apto para desempeñar el puesto, si por algún motivo el resultado del examen no fuese satisfactorio, el candidato será rechazado, comenzando nuevamente con el proceso de reclutamiento y selección.

El reclutador reunirá:

- la requisición de personal,
- la solicitud de empleo,
- la entrevista técnica,
- la valoración médica y la evaluación correspondiente

5.2.20 Integrandolo de esta manera el expediente del empleado y anexando a este los documentos que se generen en el proceso de contratación.

5.2.21 Se excluirán como candidatos a ocupar un puesto dentro de la compañía

- Personas que en el momento de solicitar el puesto vacante, estén laborando en cualquiera de las empresas de nuestros clientes, salvo negociación por las respectivas direcciones de personal, en casos especiales.
- Familiares de personas que se encuentren laborando en la empresa.

5.2.22 Personas que habiendo trabajado en la empresa hayan sido liquidados, por presentar una conducta inapropiada.

5.3.1 Fuentes de reclutamiento interno

5.3.1.1 Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

5.3.1.2 La organización trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias aprovechando así la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

5.3.1.3 El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

5.3.1.4 A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que deben llegar desde el exterior.

5.3.1.5 Promoción de personal: El reclutamiento interno se ejecuta, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o

transferidos (movimiento horizontal), transferidos con promoción (movimiento diagonal), implicando estos movimientos: Transferencia de personal, ascenso de personal, transferencias con ascenso de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal.

ANEXO 19

DESCRIPCION DE PUESTO COORDINADOR DE RECUPERACIÓN DE EVIDENCIAS

	DESCRIPCION DE PUESTO
DRH-OPER-12	COORDINADOR DE RECUPERACION DE EVIDENCIAS

VIII. ORGANIZACIÓN:

Titulo del puesto: Coordinador de Recuperación de Evidencias

Superior inmediato: Jefe de Serv. a cliente y Recup. de Evidencias

Área / Departamento: Gerencia de Administración de Operaciones

IX. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Controlar, recuperar, capturar y documentar la información que certifique la entrega de producto, verificando los requerimientos del cliente (folios, sellos, firmas, etc.) y cantidades entregadas, dando seguimiento a las diferencias en la entrega, para coadyuvar al logro de la generación oportuna de la facturación de los servicios proporcionados.

X. FUNCIONES / TIEMPO ASIGNADO:

Principales Funciones y Responsabilidades	Tiempo Asignado
Coordinar la recuperación de la documentación soporte (evidencias) de entrega de producto, apoyándose en el personal de otros CEDIS, recibiendo y verificando la entrega de los documentos correspondientes de parte de los transportistas, actualizando y analizando y depurando la información de facturación en el sistema SIL, a fin de contar con los documentos que soporten la entrega de la mercancía al cliente final.	25%

Generar las bases documentales para la facturación de las entregas de producto, actualizando el status de la facturación en el sistema , verificando captura de la documentación, relacionando documentos para entrega en las sábanas de facturación, anexando evidencia, solicitando el VoBo del cliente en sitio y entregando los documentos al área de facturación, para contar con los soportes requeridos para la facturación de los servicios.	35%
Comprobar la entrega de producto, verificando los requerimientos del cliente y comparando las cantidades de producto expresadas en la factura y el folio de recibido de la entrega, para garantizar no existan diferencias en la entrega del producto.	15%
Dar seguimiento a las desviaciones por faltante de producto, elaborando vales de descuento, asignando responsabilidades por diferencias en la entrega del mismo, realizando el cruce de descuentos determinados por el cliente y aplicando los cobros a los transportistas por el faltante correspondiente.	10%
Coordinar el procesamiento de los rechazos de producto, coordinándose con el almacén para la aplicación de los mismos, a fin de garantizar la entrega de la documentación soporte de estos conceptos al cliente.	5%
Generar información de la gestión de recuperación de evidencias, recolectando y analizando información de la gestión asignada, para contar con información para la toma de decisiones.	5%
Liberar físicamente los viajes cuyos documentos ya han sido comprobados al 100%, informando a tráfico para liberar el pago a los transportistas y mantener un archivo actualizado de los viajes correspondientes.	5%

XI. INDICADORES DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:

Nombre	Descripción	Unidad de Medida	Objetivo
Evidencias recibidas	Cantidad de evidencias recibidas Vs. total de servicios	%	96
Entrega de evidencias	Promedio diferencial entre la fecha de recepción de la evidencia y la fecha de entrega al cliente para su VoBo	Días	5
Evidencias con rechazo	Cantidad de evidencias ensabanadas sin rechazo vs. total de evidencias ensabanadas entregadas	%	100
Viajes liberados	Cantidad de viajes liberados a tráfico vs. total de viajes generados	%	98

XII. RELACIONES DEL PUESTO:

Área, Dependencia o Compañía con la Cuál se Relaciona	Cliente / Proveedor	Propósito
Transportistas, nacionales, cliente, cliente final	CEDIS Cte. / Prov.	Recuperación evidencias

Tráfico	Cte. / Prov.	Coordinación logística de operaciones
Facturación	Cte. / Prov.	Entrega documentación soporte facturación
Contabilidad	Cte. / Prov.	Cargas facturación
Comercial	Cte. / Prov.	Tarifas cobros directos al cliente final
Servicio al Cliente y Almacén	Cte. / Prov.	Procesamiento y razonamientos de rechazos en las entregas

XIII. DIMENSIONES DEL PUESTO:

Descripción	Cantidad Mensual
Promedio # de facturas (evidencias) atendidas	2,200 – 2,700
Porcentaje de desviaciones en entrega de producto atendidas	8 -10%

XIV. PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Sexo	Indistinto
Edad	22 a 30 años
Idioma adicional	No requerido
Disponibilidad de viajar	No
Ubicación física	CEDIS correspondiente

ESCOLARIDAD

Nivel	Mínimo Bachillerato
Profesión	Deseable Lic. trunca o pasante en Administración o afín.
Especialidad	No requerido

CONOCIMIENTOS

Tipo	Conocimiento Específico
Administración	Proceso administrativo, técnicas de negociación
Equipo de oficina	PC (Office, presentaciones), fax, copiadora, teléfono, etc.
Redacción	Redacción de documentos

EXPERIENCIA

Área	Puesto/Nivel	Tiempo Mínimo (años)
General	Asistente administrativo	2
Administración y Finanzas	Facturista	1

COMPETENCIAS

Competencia	Nivel de Dominio				
	1	2	3	4	5
Enfoque a resultados Cumplir con las metas, no obstante la presencia de obstáculos o imprevistos. Concentrar sus esfuerzos y orientar sus acciones para lograr los objetivos y no quedarse solo en la ejecución de las actividades o en los pasos intermedios alcanzados.					
Habilidades administrativas Establecer objetivos claros y oportunos, determinar acciones a realizar así como los tiempos recursos y responsables. Asignar prioridades y jerarquizar las actividades de trabajo, agrupar y clasificar información, seguir un método ordenado para la ejecución del trabajo. Establecer indicadores que permitan dar seguimiento para conocer el grado de avance y aseguren la conclusión de las tareas y el logro de objetivos.					
Pensamiento analítico Delimitar, desglosar y profundizaren el estudio de situaciones. Buscar las causas de los eventos o problemas (Porqués). Integrar de manera congruente, varios elementos o información diversa para formar un nuevo todo. Llevar a cabo razonamientos lógicos con los datos que se obtiene.					
Comunicación oral Habilidad para transmitir ideas propias a otros individuos a través de la palabra, de manera clara, concisa y precisa en forma y contenido, dirigiendo la comunicación a un punto específico y sin ramificarse a ideas alternas.					
Responsabilidad Disposición para cumplir con los compromisos y tareas de trabajo de manera eficiente, independiente, voluntaria y constante con un mínimo de supervisión.					
Trabajo bajo presión Habilidad para mantener los niveles de productividad y eficiencia en situaciones inesperadas o de alta exigencia en términos de urgencia, tensión o de conflicto.					

<p>Liderazgo Alcanzar metas y resultados a través de otras personas, aplicando estilos diversos de acuerdo a las situaciones; ya sea conduciendo y guiando, dando lineamientos e instrucciones, persuadiendo y vendiendo ideas, solicitando opiniones y aportaciones de los demás y/o delegando la ejecución de actividades.</p>					
<p>Trabajo en equipo Integrarse con otras personas para la realización de actividades de trabajo, participando, aportando y colaborando para el logro de los objetivos comunes. Aprovechar las potencialidades de los integrantes del grupo y manifestar convencimiento de las ventajas de trabajar juntos, propiciando la cohesión, unidad y desarrollo del equipo.</p>					

EXAMEN TECNICO PARA EL PUESTO DE COORDINADOR DE SERVICIO A CLIENTE

EXAMEN TECNICO PARA EL PUESTO DE COORDINADOR DE SERVICIO A CLIENTE

NOMBRE: _____

FECHA: _____ **AREA:** _____

1. ¿Qué proceso se lleva a cabo cuando existe una factura que se asignó a un viaje y el operador no se llevó la mercancía ni la factura?
2. Si un operador tiene problemas con una entrega, y ya lleva más de dos horas sin que la tienda le dé un horario para recibirle y este tiene más entregas ¿qué acciones debes poner en marcha?
3. Si un operador no reportó un rechazo ¿qué procesos llevas a cabo?
4. Cuando tienes dos llamadas al mismo tiempo en tu teléfono, en una te está llamando un cliente y en la otra un operador, a cuál le das prioridad y ¿por qué?
5. Explica que proceso llevas a cabo en el Sistema de rastreo cuando envías un viaje directo al cliente a Monterrey y te lo rechazan por pedido reprogramado.
6. Si un cliente te solicita una entrega de mercancía que tienes en México, para Tijuana en dos días ¿cuál es la respuesta que le das?
7. Cuáles son los criterios para definir un viaje como “Viaje Especial”
8. Si un cliente solicita un viaje especial ¿qué proceso llevas a cabo?

9. Si el cliente te llama para reclamarte que una entrega urgente no se ha hecho y el área de Tráfico no la ha enviado ¿qué respuesta le das y qué proceso llevas a cabo?
10. ¿Qué proceso llevas a cabo cuando un cliente te solicita el estatus de una entrega y no tienes como comunicarte con el operador?
11. ¿Qué criterios utilizas para decirle al cliente que NO podemos llevar a cabo una entrega urgente que ha solicitado? y ¿por qué?
12. ¿Qué proceso llevas a cabo cuando ocurre un siniestro en el envío de producto?
13. Menciona los distintos documentos que se requiere para comprobar un siniestro por robo de unidad completa (camión o camioneta).

ANEXO 21

EXAMEN TECNICO PARA EL USO DEL SISTEMA INTERNO DE LOCALIZACION

EXAMEN TECNICO PARA EL USO DEL SISTEMA INTERNO DE LOCALIZACION

NOMBRE: _____

FECHA: _____ AREA: _____

- 1.- Define, un diagrama de flujo de una factura, desde el inicio hasta el final de su proceso.

Dibujar en la parte de atrás.

- 2.- Menciona los tres puntos de Rastreo de envíos para el envío de un “Viaje Especial”.
- 3.- En la validación de la interfase ¿Qué reportes emites y con que finalidad?
- 4.- Menciona con que objeto se cambiaron los Folios de Autorización o Cancelación a forma automática.
- 5.- Menciona los módulos que consultas para el proceso de Órdenes de Entrega y Traslado.
- 6.- ¿Para que nos sirven cada uno de esos módulos?
- 7.- Menciona el proceso operativo para generar una Cita.
- 8.- Menciona los módulos que corresponden al proceso de Recuperación de Evidencias.
- 9.- Menciona los módulos de los procesos que se generan en los Rechazos Totales y parciales y con que fin.

PRÁCTICA EN EL SISTEMA

- 10.- Considerando que te entregan una Factura con Cita y con un rechazo total de producto: Genera el proceso desde inicio de la Cita hasta asignarla a Folio de comprobación.

ANEXO 22

FORMATO DE EVALUACION Y PRESENTACION DEL CANDIDATO

FORMATO DE EVALUACION Y PRESENTACION DEL CANDIDATO

REPORTE DE EVALUACION Y PRESENTACION DE CANDIDATO

DESARROLLO HUMANO			
GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
ÁREA:	PUESTO AL QUE ASPIRA:	TOTAL DE VACANTES:	FECHA:
OPERACIONES	COORD. RECUPERACION DE EVIDENCIAS	1	Jun-06

REPORTE DE EVALUACION

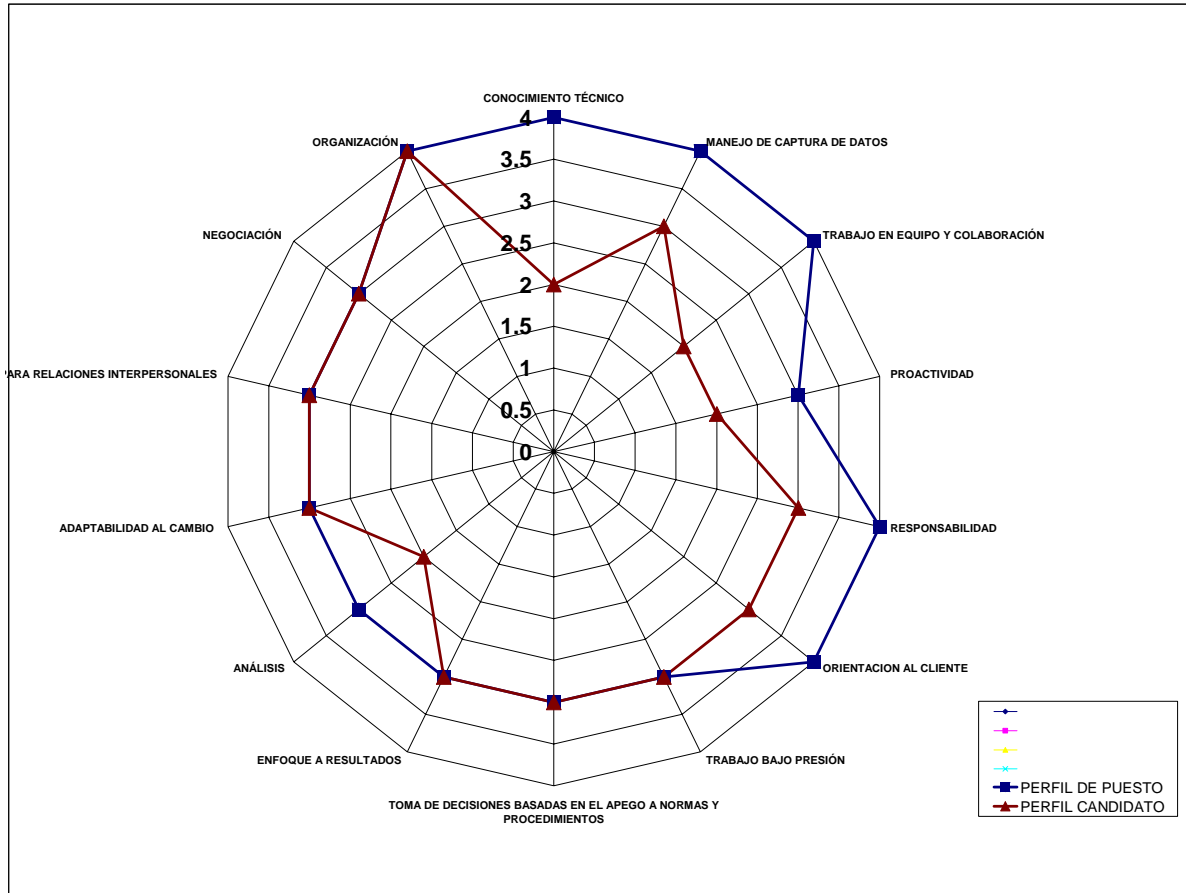
Nombre del candidato: X - 1
 Escolaridad: Lic. Administración Trunca

RANGO	PUNTAJE	PERCENTIL	CALIFICACIÓN
Bajo	1	0 - 69	No cubre perfil
Inferior al promedio	2	70 - 80	Cubre perfil con reserva
Promedio	3	81 - 90	Cubre perfil
Superior al promedio	4	91 - 100	Superior
Superior	5	101-120	Excede perfil, se sugiere promoción

CALIFICACION OBTENIDA	
81	Porcentaje
CUBRE PERFIL	Rango

	COMPETENCIAS	PERFIL DE PUESTO	PERFIL CANDIDATO	GAP
1	CONOCIMIENTO TÉCNICO	4	2	2
2	MANEJO DE CAPTURA DE DATOS	4	3	1
3	TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	4	2	2
4	PROACTIVIDAD	3	2	1
5	RESPONSABILIDAD	4	3	1
6	ORIENTACION AL CLIENTE	4	3	1
7	TRABAJO BAJO PRESIÓN	3	3	0
8	TOMA DE DECISIONES BASADAS EN EL APEGO A NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	3	3	0
9	ENFOQUE A RESULTADOS	3	3	0
10	ANÁLISIS	3	2	1
11	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	3	3	0
12	HABILIDAD Y DECISIÓN PARA RELACIONES INTERPERSONALES	3	3	0
13	NEGOCIACIÓN	3	3	0
14	ORGANIZACIÓN	4	4	0
TOTALES:		48	39	9
PORCENTAJE GLOBAL OBTENIDO:		81		
PORCENTAJE GAP:		19		

PERFIL DE PUESTO VS PERFIL DE CANDIDATO



NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA
ENTREVISTA FILTRO DESARROLLO HUMANO	EVALUO Y SEGUNDA ENTREVISTA DESARROLLO HUMANO	JEFE INMEDIATO	GERENTE DE AREA

FAVOR DE INDICAR SI EL CANDIDATO FUE: ACEPTADO

FECHA DE INGRESO: _____

CARTERA

RECHAZADO

ANEXO 23

**PERFIL DE PUESTO PARA EVALUACION POR COMPETENCIAS
(POR COMPARACION DE PERFILES)**

**PERFIL DE PUESTO PARA EVALUACION POR COMPETENCIAS
(POR COMPARACION DE PERFILES)**

DESARROLLO HUMANO			
GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
ÁREA:	PUESTO:	VIGENCIA:	FECHA:
OPERACIONES	COORD. RECUPERACION DE EVIDENCIAS	PERMANENTE	May-06

PERFIL DE COMPETENCIAS

RANGO	PUNTAJE
Bajo	1
Inferior al promedio	2
Promedio	3
Superior al promedio	4
Superior	5

Calificación global

Porcentaje
Rango

COMPETENCIAS		PERFIL
1	CONOCIMIENTO TÉCNICO	4
	GRADO DE DOMINIO DE LOS ASPECTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS REQUERIDOS EN EL PUESTO PARA LA EJECUCIÓN SATISFACTORIA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA. IMPLICA EL CONOCIMIENTO DEL PUESTO EN CUANTO A SU AMPLITUD, ALCANCES E INTERRELACIONES CON OTROS PUESTOS, ÁREAS O FUNCIONES DE LA EMPRESA RELATIVAS AL PUESTO. ASI COMO EL CONOCER LAS POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PROPIOS DE LAS OPERACIONES GENERALES DE LA COMPAÑÍA	Superior al promedio
2	MANEJO DE CAPTURA DE DATOS	4
	GRADO DE MANEJO DE VELOCIDAD Y PRECISION DE CAPTURA	Superior al promedio
3	TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	4
	CAPACIDAD DE COOPERAR CON LOS DEMÁS GRUPOS O ÁREAS, DE FORMAR PARTE DE UN GRUPO Y TRABAJAR JUNTOS CON BASE EN PROCESOS, TAREAS U OBJETIVOS COMPARTIDOS. IMPLICA TENER EXPECTATIVAS POSITIVAS RESPECTO DE LOS DEMÁS Y COMPRENSIÓN INTERPERSONAL.	Superior al promedio
4	PROACTIVIDAD	3
	ACTITUD PERMANENTE DE ADELANTARSE A LOS DEMÁS EN SU ACCIONAR. IMPLICA DETERMINAR EL RUMBO POR MEDIO DE ACCIONES CONCRETAS QUE PUEDEN BASARSE EN EL PASADO HASTA LA BÚSQUEDA DE NUEVAS OPORTUNIDADES O SOLUCIONES DE PROBLEMA	Promedio
5	RESPONSABILIDAD	4
	GRADO DE DISPOSICIÓN CON QUE LAS PERSONAS REALIZAN LAS TAREAS ENCOMENDADAS. SU PREOCUPACIÓN POR EL CUMPLIMIENTO DE LO ASIGNADO ESTA POR ENCIMA DE SUS PROPIOS INTERESES. LA TAREA ASIGNADA ESTA PRIMERO.	Superior al promedio
6	ORIENTACION AL CLIENTE	4
	GRADO DE ACTITUD PARA RESPONDER DE FORMA INMEDIATA A LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL CLIENTE, EVALUADO EN TÉRMINOS DE CALIDAD, CANTIDAD Y OPORTUNIDAD. IMPLICA EL DESEO DE AYUDAR O SERVIR A LOS CLIENTES, DE COMPRENDER Y SATISFACER SUS NECESIDADES. IMPLICA ESFORZARSE POR CONOCER Y RESOLVER LOS PROBLEMAS DEL CLIENTE, TANTO DEL CLIENTE FINAL QUE VAN DIRIGIDOS A LOS ESFUERZOS DE LA EMPRESA COMO LOS CLIENTES DE SUS CLIENTES Y TODOS AQUELLOS QUE COOPEREN EN LA RELACIÓN EMPRESA-CLIENTE, COMO LOS PROVEEDORES Y EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN.	Superior al promedio
7	TRABAJO BAJO PRESIÓN	3
	HABILIDAD DE TRABAJAR BAJO CIRCUNSTANCIAS QUE CAMBIAN CONSTANTEMENTE, BAJO UN TIEMPO DETERMINADO, CON SITUACIONES POCO FAVORABLES O MOTIVANTES AL INDIVIDUO, SUBIENDO EL NIVEL DE EJECUCIÓN	Promedio
8	TOMA DE DECISIONES BASADAS EN EL APEGO A NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	3
	HABILIDAD PARA COMPROBAR Y CONTROLAR EL TRABAJO Y LA INFORMACIÓN. IMPLICA UN CONOCIMIENTO EN EL CUMPLIMIENTO Y COMPROMISO CON LOS PROCEDIMIENTOS QUE LE PERMITA TOMAR DECISIONES EVALUANDO VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA SITUACIÓN, APEGÁNDOSE A NORMAS ESTABLECIDAS.	Promedio

COMPETENCIAS		PERFIL
9	ENFOQUE A RESULTADOS	3
	CAPACIDAD DE ENCAMINAR TODOS LOS ACTOS AL LOGRO DE LO ESPERADO, ACTUANDO CON VELOCIDAD Y SENTIDO DE URGENCIA ANTE DECISIONES IMPORTANTES NECESARIAS PARA CUMPLIR O SUPERAR A LOS COMPETIDORES, LAS NECESIDADES DEL CLIENTE O PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN. ADMINISTRAR LOS PROCESOS ESTABLECIDOS PARA QUE NO INTERFIERAN CON LA CONSECUCCIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS. ES LA TENDENCIA AL LOGRO DE RESULTADOS, FIJANDO METAS DESAFIANTES POR ENCIMA DE LOS ESTÁNDARES, MEJORANDO Y MANTENIENDO ALTOS NIVELES DE RENDIMIENTO, EN EL MARCO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.	Promedio
10	ANÁLISIS	3
	HABILIDAD PARA DEGLOSAR LA INFORMACION Y LLEGAR A LAS CAUSAS DE UN PROBLEMA, DANDO LE CONTINUACION AL PROBLEMA A TRAVES DE LAS DILIGENCIAS CONDUCENTES PARA SU LOGRO	Promedio
11	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	3
	CAPACIDAD PARA ADAPTARSE Y AMOLDARSE DE FORMA INMEDIATA LOS HÁBITOS DE MANERA ADECUADA A UNAS CIRCUNSTANCIAS O ACTIVIDADES NUEVAS. CAPACIDAD DE MODIFICAR LA PROPIA CONDUCTA PARA ALCANZAR DETERMINADOS OBJETIVOS CUANDO SURGEN DIFICULTADES, NUEVOS DATOS O CAMBIOS EN EL MEDIO. SE ASOCIA CON LA VERSATILIDAD DEL COMPORTAMIENTO PARA ADAPTARSE A DISTINTOS CONTEXTOS, SITUACIONES. MEDIOS Y PERSONAS RÁPIDA Y ADECUADAMENTE. IMPLICA CONDUCIR A SU GRUPO EN FUNCION DE LA CORRECTA COMPRESIÓN DE LOS ESCENARIOS CAMBIANTES DENTRO DE LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.	Promedio
12	HABILIDAD Y DECISIÓN PARA RELACIONES INTERPERSONALES	3
	HABILIDAD PARA ACTUAR ASERTIVA Y EMPÁTICAMENTE CON LAS PERSONAS. ALIENTA A OTROS A COMPARTIR INFORMACIÓN, HABLA POR TODOS Y VALORA LAS CONTRIBUCIONES DE LOS DEMÁS. INCLUYE EL SABER ESCUCHAR Y HACER POSIBLE QUE LOS DEMÁS TENGAN FÁCIL ACCESO A LA INFORMACIÓN QUE SE POSEA	Promedio
13	NEGOCIACIÓN	3
	HABILIDAD PARA ESTABLECER ACUERDOS CON DOS O MÁS PERSONAS, A TRAVÉS DE UNA RELACIÓN EMPÁTICA Y ASERTIVA PARA LLEGAR A UN FIN COMÚN. CREAR UN AMBIENTE PROPICIO PARA LA COLABORACIÓN Y LOGRAR COMPROMISOS DURADEROS QUE FORTALEZCAN LA RELACIÓN. CAPACIDAD PARA DIRIGIR O CONTROLAR UNA DISCUSIÓN UTILIZANDO TÉCNICAS GANAR-GANAR PLANIFICANDO ALTERNATIVAS PARA NEGOCIAR LOS MEJORES ACUERDOS. SE CENTRA EN EL PROBLEMA Y NO EN LA PERSONA.	Promedio
14	ORGANIZACIÓN	4
	HABILIDAD PARA DISCRIMINAR, CLASIFICAR Y ORDENAR SISTEMÁTICAMENTE LAS PARTES DE UN PROBLEMA, SITUACIÓN O INFORMACIÓN, SEGUIR PROCEDIMIENTOS Y CONTROLAR EL TIEMPO. REALIZAR COMPARACIONES ENTRE DIFERENTES ELEMENTOS O ASPECTOS Y ESTABLECER PRIORIDADES RACIONALES, TAMBIÉN INCLUYE EL ENTENDIMIENTO DE LAS SECUENCIAS TEMPORALES Y LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO DE LAS ACCIONES.	Superior al promedio

DESARROLLO HUMANO	JEFE Y GERENTE DE AREA	DIRECTOR DE AREA
ELABORÓ	REVISÓ	APROBO

ANEXO 24

EVALUACION DEL JEFE INMEDIATO POR COMPETENCIAS

EVALUACION DEL JEFE INMEDIATO POR COMPETENCIAS

DESARROLLO HUMANO			
SABCOM EVALUACION CELULA SERVICIO A CLIENTES			
AREA:	PUESTO:	VIGENCIA:	FECHA
OPERACIONES	COORDINADOR DE SERVICIO A CLIENTE	PERMANENTE	JUNIO, 2006

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

INSTRUCCIONES:	Este cuestionario tiene la finalidad de conocer su evaluación de desempeño del personal que tiene bajo su cargo, tomando en cuenta el último año. Favor de contestarlo con la mayor sinceridad y objetividad posible, ya que esta información se manejará en forma confidencial. Este formato consta de 14 competencias, lea detenidamente la definición de cada una de éstas. Por cada competencia, deberá elegir sólo una de las cinco opciones, la que a su juicio describa mejor el desempeño de la persona durante el periodo evaluado. Anote un número "1" en el espacio que considere correspondiente. Si considera necesario, anote observaciones adicionales. No debe dejar ninguna competencia sin evaluar.
-----------------------	---

EJEMPLO:

NOMBRE	EVALUACIÓN TÉCNICA				
DEFINICION	Grado de dominio de los aspectos teóricos y prácticos requeridos en el puesto para la ejecución satisfactoria de las actividades que realiza. Implica el conocimiento del puesto en cuanto a su amplitud, alcances e interrelaciones con otros puestos, áreas o funciones de la Empresa relativas al puesto. Así como el conocer las políticas, sistemas, y procedimientos propios de las operaciones generales de la compañía.				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	No tiene conocimientos del proceso de servicio al cliente, manejo de SIL y de situaciones especiales	Posee pocos conocimientos del proceso de servicio al cliente, manejo de SIL y de situaciones especiales	Posee conocimientos del proceso de servicio al cliente, manejo de SIL y de situaciones especiales	Posee buenos conocimientos del proceso de servicio al cliente, manejo de SIL y de situaciones especiales	Posee excelentes conocimientos del proceso de servicio al cliente, manejo de SIL y de situaciones especiales
ELECCIÓN		1			

NOMBRE: XXXXXX
PUESTO: SERVICIO AL CLIENTE
CUENTA: JM
CEDIS: CEDROS

NOMBRE	EVALUACIÓN TÉCNICA				
DEFINICION	Grado de dominio de los aspectos teóricos y prácticos requeridos en el puesto para la ejecución satisfactoria de las actividades que realiza. Implica el conocimiento del puesto en cuanto a su amplitud, alcances e interrelaciones con otros puestos, áreas o funciones de la Empresa relativas al puesto. Así como el conocer las políticas, sistemas, y procedimientos propios de las operaciones generales de la compañía.				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	No tiene conocimientos del proceso de servicio al cliente, manejo de SIL y de situaciones especiales	Posee pocos conocimientos del proceso de servicio al cliente, manejo de SIL y de situaciones especiales	Posee conocimientos del proceso de servicio al cliente, manejo de SIL y de situaciones especiales	Posee buenos conocimientos del proceso de servicio al cliente, manejo de SIL y de situaciones especiales	Posee excelentes conocimientos del proceso de servicio al cliente, manejo de SIL y de situaciones especiales
ELECCIÓN					

NOMBRE	TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN				
DEFINICION	CAPACIDAD DE COLABORAR Y COOPERAR CON LOS DEMÁS GRUPOS O ÁREAS, DE FORMAR PARTE DE UN GRUPO Y TRABAJAR JUNTOS CON BASE EN PROCESOS, TAREAS U OBJETIVOS COMPARTIDOS. IMPLICA TENER EXPECTATIVAS POSITIVAS RESPECTO DE LOS DEMÁS Y COMPRENSIÓN INTERPERSONAL				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	No colabora ni coopera con los demás, no forma parte del equipo de trabajo, trabaja solo en las tareas que se le encomiendan	En ocasiones colabora y coopera con los demás, a veces forma parte del equipo y en ocasiones trabaja en conjunto con las tareas u objetivos compartidos	Generalmente colabora y coopera con los demás, forma parte del equipo de trabajo y trabaja con tareas u objetivos compartidos	Presenta muy buena colaboración y cooperación con sus compañeros, esta integrado a su equipo de trabajo y trabaja uniendo esfuerzos para alcanzar el objetivo del grupo	Excelente colaboración y cooperación con su equipo de trabajo, presenta habilidad para trabajar en conjunto con otros equipos y/o áreas de trabajo, gusta trabajar en conjunto con base a los objetivos compartidos, incondicionalmente comparte esfuerzo, información y ayuda a todos los miembros de su equipo o de otras áreas.
ELECCIÓN					

NOMBRE	PROACTIVIDAD				
DEFINICION	Es la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, implica determinar el rumbo por medio de acciones concretas que pueden basarse en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problema.				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	No se adelanta a los demás en su accionar, no busca nuevas soluciones a los problemas o busca nuevas formas de hacer las cosas para generar mayor eficiencia y/o productividad	En ocasiones se adelanta a los demás en su accionar, a veces busca nuevas soluciones a los problemas, sin embargo, solo se queda en planeación o propuesta, no los lleva a cabo	Generalmente tiene la actitud de adelantarse a los demás en su accionar, determina el rumbo a seguir por medio de acciones concretas en la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas, y busca nuevas formas de hacer las cosas para generar mayor eficiencia y/o productividad	Casi siempre se adelanta a los demás en su accionar, determina el rumbo a seguir por medio de acciones concretas en la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas, y busca nuevas formas de hacer las cosas para generar mayor eficiencia y/o productividad	Siempre se adelanta a los demás en su accionar, determina el rumbo a seguir por medio de acciones concretas en la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas, y busca nuevas formas de hacer las cosas para generar mayor eficiencia y/o productividad
ELECCIÓN					

NOMBRE	RESPONSABILIDAD				
DEFINICION	Es la actitud de compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado esta por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Evita asumir responsabilidades. Poco confiable, rara vez se puede contar con que lleva a cabo su trabajo. Requiere de supervisión cuidadosa y constante.	Ocasionalmente actúa por iniciativa propia. A menudo requiere supervisión para cumplir con su trabajo. Solo acepta responsabilidades bajo presión.	Confiable la mayor parte del tiempo. Se responsabiliza y cumple. Requiere poca supervisión. A veces necesita que se le presione para que cumpla con sus obligaciones.	La mayoría de las veces actúa en forma independiente. En general es muy confiable. Requiere de mínima supervisión.	Actúa independientemente aceptando riesgos y obteniendo excelentes resultados. Busca responsabilidades adicionales. Altamente confiable, supervisión por excepción.
ELECCIÓN					

NOMBRE	SENTIDO DE URGENCIA Y ACTITUD DE SERVICIO				
DEFINICION	Habilidad para responder de forma inmediata a los requerimientos y necesidades del cliente, demostrando sensibilidad por las necesidades o exigencias que el cliente pueda requerir, conceder la mas alta calidad a la satisfaccion del cliente, escucharlo, generar soluciones para satisfacer las necesidades del cliente.				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	No responde a los requerimientos y necesidades del cliente interno y/o externo	En ocasiones responde de forma inmediata a los requerimientos y necesidades del cliente interno y/o externo	Generalmente responde de forma inmediata a los requerimientos y necesidades del cliente interno y/o externo	Siempre responde de forma inmediata a los requerimientos y necesidades del cliente interno y/o externo	Responde de forma inmediata a los requerimientos y necesidades del cliente internos y/o externo, entiende bien cuales son las necesidades de su cliente, se adelanta a sus requerimientos y excede las expectativas de su cliente
ELECCIÓN					

NOMBRE	TRABAJO BAJO PRESION				
DEFINICION	Habilidad de trabajar bajo circunstancias que cambian constantemente, bajo un tiempo determinado, con situaciones poco favorables o motivantes al individuo, manteniendo o subiendo el nivel de rendimiento o ejecución.				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Solo obtiene buenos resultados trabajando bajo circunstancias que no cambian, bajo un tiempo determinado y con situaciones motivantes, manteniendo su nivel de ejecución	Solo obtiene buenos resultados trabajando bajo circunstancias con pocos cambios, los cuales se dan en tiempos determinados o con períodos prolongados	Obtiene buenos resultados bajo circunstancias que cambian constantemente, con situaciones poco favorables o motivantes al individuo, manteniendo su nivel de ejecución	Obtiene buenos resultados bajo circunstancias que cambian muy constantemente, con situaciones poco favorables o motivantes al individuo, incrementando su nivel de ejecución.	Obtiene excelentes resultados bajo circunstancias que cambian constantemente, puede atender varias tareas a la vez, con situaciones poco favorables o motivantes al individuo, incrementando su nivel de ejecución
ELECCIÓN					

NOMBRE		TOMA DE DECISIONES BASADAS EN EL APEGO A NORMAS Y PROCEDIMIENTOS				
DEFINICION		Es la habilidad para comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica un conocimiento en el cumplimiento y compromiso con los procedimientos que le permita tomar decisiones evaluando ventajas y desventajas de una situación, apeandose a normas establecidas.				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		No presenta un control en la información que maneja, no cumple ni se compromete con los procedimientos establecidos	En ocasiones lleva un adecuado control en la información que maneja, a veces cumple y se compromete con los procedimientos establecidos	Generalmente lleva un buen control y comprobación en la información que maneja, cumple y se compromete con los procedimientos establecidos	Casi siempre lleva muy buen control y comprobación en la información que maneja, cumple y se compromete con los procedimientos establecidos	Siempre lleva un excelente control y comprobación en la información que maneja, cumple y se compromete con los procedimientos establecidos
ELECCIÓN						

NOMBRE		PERSEVERANCIA, CONSTANCIA Y ENFOQUE A RESULTADOS				
DEFINICION		Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos, predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones de manera continua hasta lograr el objetivo personal y de la organización.				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		No orienta el efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación	En ocasiones orienta el efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación	Orienta el efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación	Casi siempre orienta el efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación	Siempre orienta el efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación
ELECCIÓN						

NOMBRE		ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO				
DEFINICION		Habilidad para desglosar la información y llegar a las causas de un problema; dándole continuación al problema a través de las diligencias conducentes para su logro.				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		Nunca desglosa la información y nunca llega a las causas de un problema	Desglosa bien la información que se le presenta pero no puede establecer claramente las causas o solución de un problema	Desglosa bien la información que se le presenta pero solo a veces puede establecer claramente las causas o solución de un problema	Generalmente desglosa bien la información que se le presenta y generalmente puede establecer claramente las causas o solución de un problema	Siempre desglosa bien la información que se le presenta y siempre puede establecer claramente las causas o solución de un problema
ELECCIÓN						

NOMBRE		HABILIDAD Y DECISIÓN PARA RELACIONES INTERPERSONALES				
DEFINICION		Habilidad para actuar asertiva y epáticamente con las personas. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. Incluye el saber escuchar y hacer posible que los demás tengan el fácil acceso a la información que se posea.				
COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		No se expresa en forma clara, precisa y concisa. No alienta para compartir información, no valora las contribuciones de los demás.	Puede expresar sus ideas de forma clara, solo si conoce muy bien el tema y además conoce y tiene confianza con la gente con quien esta interactuando	Expresa en forma clara, precisa y concisa sus ideas o conceptos. Alienta para compartir información y valora las contribuciones de los demás.	Generalmente expresa en forma clara, precisa y concisa. Alienta para compartir información y valora las contribuciones de los demás.	Siempre expresa en forma clara, precisa y concisa. Alienta para compartir información y valora las contribuciones de los demás.
ELECCIÓN						