



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON  
ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE LA  
INDUSTRIA DE AUTOTRANSPORTES: GRUPO PULLMAN  
DE MORELOS**

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

AMÉRICA DEL PILAR HERNÁNDEZ FLORES

ASESOR:  
Mtro. JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ TEPEZANO



MÉXICO, DF.

2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:** Por regalarme el más grande de los dones, **la vida** y permitirme compartir este pequeño, pero importante logro con mis seres queridos.

**Alex:** Gracias por el amor y comprensión, que brindaste a mi vida desde tu llegada, y por ser uno de mis impulsos para seguir adelante.

**Mami:** Gracias tu amor invaluable, apoyo, comprensión, paciencia y sabiduría; sobre todo gracias por ser mi mamá.

**Papi:** Gracias por el amor y apoyo que me has brindado para el logro de este esfuerzo.

### **A mis hermanas:**

Alma Rosa.

Norma Jessica.

Gracias por estar en mi vida cuando más las he necesitado, por llenar mi vida de alegría, amor, y detalles, sobre todo; por el apoyo brindado y no dudar en la consecución de mi carrera profesional.

**Marisol:** Amiga, que te puedo decir; no hay palabras para describir el infinito agradecimiento que siento por ti, por alentarme y apoyarme para seguir con cada proyecto.

Gracias a todos aquellos **amigos y familiares**, que de manera directa o indirecta, me apoyaron y alentaron; para completar este ciclo importante en mi vida.

---

A la máxima casa de estudios **Universidad Nacional Autónoma de México**, por permitirme ser parte de su comunidad, y originar en mí una perspectiva diferente de la vida.

A la **Facultad de Contaduría y Administración**, por permitirme estudiar, crecer y desarrollarme en sus instalaciones, dándome los conocimientos para mi carrera y vida profesional.

Agradezco de manera muy especial a mi asesor Mtro. **José Luis Rodríguez Tepezano**, por la paciencia, entrega, comprensión y permitir mediante su experiencia y conocimiento el inicio y culminación de este trabajo.

A **Grupo Pullman de Morelos**, en especial al profesor **Agustín Ismael Pineda Cruz**, por brindarme toda su experiencia y conocimiento, los cuales fueron un apoyo decisivo para la realización de este trabajo.

## ÍNDICE

	Página
ÍNDICE	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO	
1.1 Planteamiento del problema	7
1.2 Objetivo	8
1.3 Justificación	10
CAPÍTULO II	
GRUPO PULLMAN DE MORELOS Y LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE	
2.1 ¿Qué es Grupo Pullman de Morelos?	12
2.2 Antecedentes de Grupo Pullman de Morelos	13
CUADRO 1 Rutas de grupo Pullman de Morelos	15
2.3 Industria del autotransporte	16
CUADRO 2 Empresas de transportación de pasajeros en el D.F	19
CUADRO 3 Producto interno bruto por sector	22
CUADRO 4 Producto interno bruto trimestral por gran división.	23
CUADRO 5 Número de unidades económicas que operaron en el país en el año 2004 y su personal ocupado por sector de actividad	24
CUADRO 6 Servicio de transporte de carga	24
CUADRO 7 Modalidades de transporte de carga	25

### **CAPÍTULO III**

#### **LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN EL SISTEMA DE COMPETENCIAS**

<b>3.1 Introducción al sistema de competencias en las empresas</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Objetivos de la introducción del sistema de competencias y detección de competencias</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Reclutamiento y Selección por competencias</b>	<b>30</b>
<b>3.4 Equidad salarial, compensaciones y evaluación del desempeño del sistema competencias</b>	<b>31</b>
<b>3.5 Desarrollo de competencias organizacional y personal</b>	<b>34</b>
<b>3.6 Compensación y participación de los emperados en la implantación del sistema de competencias</b>	<b>37</b>
<b>3.7 Reducción de plantilla después del sistema de competencias</b>	<b>41</b>

### **CAPÍTULO IV**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>4.1 Tipo de investigación</b>	<b>45</b>
<b>4.2 Determinación del tamaño de la muestra</b>	<b>47</b>
<b>4.3 Instrumentos de recolección de datos</b>	<b>48</b>
<b>4.4 Cuestionario</b>	<b>48</b>
<b>4.5 Análisis de la información</b>	<b>53</b>

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>62</b>
---------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>64</b>
---------------------	-----------

## INTRODUCCIÓN

La introducción del término competencias surge en la década de los años veintes en Estados Unidos, consiguiendo sólo hasta finales de los sesenta y principio de los setentas, que se involucre con el término laboral, por el psicólogo David McClelland, siendo éste uno de los precursores de dicho sistema, tomando su auge en los años noventas del siglo pasado, por algunas empresas que deciden introducir en su sistema administrativo el modelo de competencias.

Las competencias laborales son las habilidades, conocimientos y aptitudes que tienen las personas; estas competencias pueden identificarse por medio de diferentes pruebas que las empresas realizan a sus empleados o futuros candidatos, permitiendo conocer factores, que ni siquiera la persona sabe que posee. La introducción de competencias en las empresas, genera ventajas en diversos ámbitos, tales como: el clima laboral, productividad, incluso a nivel personal y de carrera, permitiendo detectar de manera efectiva el por qué surgen diversas problemáticas de calidad o productividad. Sabiendo que estos factores pueden medirse y conocerse con otros métodos, el sistema de competencias busca crear una ventaja competitiva con respecto a otras empresas y el máximo aprovechamiento del personal, otorgando especialidad en cada uno de los integrantes de la empresa.

Sin lugar a dudas, la responsabilidad de este sistema no recae exclusivamente en la empresa, independientemente de que es la encargada de su introducción y desarrollo; los empleados, tienen que mostrar interés para la mejora de competencias a nivel personal.

El sistema de competencias, permite hacer un análisis de los objetivos que hasta el momento tiene la empresa, permitiendo un replanteamiento de los mismos, otorgando un crecimiento y una retroalimentación constante.

A continuación se dará una breve reseña de cada uno de los capítulos que conforman el presente trabajo de investigación.

#### **CAPÍTULO I:**

El sistema de competencias es México, es un tema que desafortunadamente no ha sido tomado en cuenta por muchas de las empresas; esta situación de ignorancia hacia el tema, crea un rezago en el personal y en la administración de recursos humanos. Por esta misma situación en el primer capítulo se mencionarán las causas del presente trabajo de investigación –planteamiento–, así como el objetivo y justificación del mismo.

#### **CAPÍTULO II:**

Para tener una mejor comprensión de Grupo Pullman de Morelos, es necesario conocer la industria en la que se desenvuelve; así como el rol que desempeña, la industria transportación de pasajeros, dentro del sector autotransportes; y para su mejor entendimiento, el capítulo II está enfocado a esta explicación, así como una reseña de lo que conforma a la empresa Grupo Pullman de Morelos, consiguiendo obtener un panorama de las ventajas que representa tener rutas hacia el Estado de Cuernavaca Morelos.

#### **CAPÍTULO III:**

Este capítulo analizará el sistema de competencias, desde la introducción en la administración de recursos humanos, hasta la culminación del mismo (retroalimentación); mencionando como ejemplo, varias empresas que han implantado en su administración dicho sistema, así como las ventajas que han obtenido después de su implantación, este capítulo en particular proporciona el marco de referencia para el análisis de la empresa Grupo Pullman de Morelos.



#### **CAPÍTULO IV:**

Los capítulos anteriores nos permiten iniciar con el análisis del sistema de competencias dentro de la empresa Grupo Pullman de Morelos; debido a que ha sido una de las pocas en implementar el sistema de competencias en su administración. El capítulo IV abordará como tema principal el marco teórico utilizado para determinar el tamaño de la muestra de investigación, así como el método para la obtención de información, y mediante este análisis llegar al objetivo general del presente trabajo.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Hoy en día es muy común hablar de competencias en diversos ámbitos como en el trabajo, en la escuela debido a que es un modelo de reciente surgimiento en México.

Aunque su difusión en nuestro país no ha sido tan amplia comparada con otros países como España en donde la práctica y el estudio de las competencias muestran considerables avances -así lo refleja la vasta bibliografía existente que da testimonio de la aplicación de distintas funciones, apoyadas bajo la metodología de competencia laboral- en México ya se están comenzando a ver los primeros signos de aplicación del modelo de competencias con resultados favorables para las empresas.

Abundando en lo anterior, puedo subrayar que en el caso de México desafortunadamente la situación que se presenta en materia de competencias aún no es favorable porque existe un considerable rezago en materia de investigación y aplicación de competencias. Por lo cual, sin temor a equivocarme puedo afirmar que no hay evidencia empírica suficiente que de señales del vínculo del área de *Administración de Recursos Humanos* con el modelo de competencias.

Por lo anterior, juzgo que la función de administración y de recursos humanos, no ha encontrado espacio en el que se desarrollen o que se les vinculen con el modelo de competencias. Quizá tal vez por la aún incipiente consolidación en el campo teórico de este modelo o bien por el desconocimiento de este tema por parte de los encargados de esta función, a pesar de que esta área es de importancia especial por la alta influencia que tiene para que las empresas logren sus objetivos, en el sentido de que se encargan de atraer y contratar capital humano que sea generador de ventajas competitivas para la empresa.

Partiendo de estos planteamientos surge el siguiente cuestionamiento, el cual representa la guía principal del presente trabajo de tesis:

¿Qué beneficios, ventajas y desventajas genera en las organizaciones el modelo de competencias al ser utilizado como metodología en el proceso de administración de Recursos Humanos?

## **1.2 OBJETIVO.**

Desafortunadamente hoy en día aún existen organizaciones que muestran poco interés por las necesidades e inquietudes de crecimiento que presenta el personal.

Esto sale al descubierto cuando las distintas áreas de la función de recursos humanos como reclutamiento, selección, capacitación y administración de la remuneración no están sincronizadas entre ellas para alinearse todas juntas al logro del objetivo estratégico de la organización<sup>1</sup>. Esta situación, produce que los intereses de los trabajadores se releguen y se aparten de los valores, cultura y objetivos de la institución provocando que se desaprovechen en un alto grado las potencialidades físicas e intelectuales de los individuos. Con ello la función de recursos humanos seguirá representando un área operativa que no le genere valor de ningún tipo a la organización en donde la principal constante y preocupación será la realización de tareas o actividades del puesto de trabajo sin poseer una visión amplia del dinamismo interno y externo que gira entorno a la organización.

Para provocar esa transformación de la función de administración de recursos humanos de una posición operativa a una visión estratégica se cuenta con la propuesta que ofrece el sistema de competencias el cual se centra en las personas, en su desempeño, en sus logros y en sus resultados. Por lo tanto, el modelo de competencias contribuye al desarrollo de la persona y a la consecución

---

<sup>1</sup> Por objetivo estratégico entendemos al conjunto de logros obtenidos que permiten elevar la utilidad económica del negocio así como incrementar su valor económico.

de los objetivos de la organización, reflejando la conducta que se necesita para el éxito de la misma.

El concepto que hemos denominado en este trabajo como "proceso tradicional de administración de recursos humanos" (por su estructura convencional y por que desde tiempo atrás se ha reproducido "uniformemente" en una serie de pasos mecánicos) representa a un conjunto de técnicas que se centran en aspectos como la trayectoria de la educación formal de los candidatos, así como la experiencia, la trayectoria laboral, las características personales y de personalidad para los cuales utiliza test psicológicos, se enfoca principalmente en el puesto de trabajo y no en la persona, con lo cual se omite valorar la creatividad, la multifuncionalidad y la capacidad del candidato para adaptarse a cambios y a otras situaciones que se puedan presentar en el futuro de la organización.

Por ello, es mi interés el determinar los beneficios, ventajas y desventajas que pueda conducir la aplicación del sistema de competencias en el proceso de administración de recursos humanos. Logrando tener así un campo más amplio sobre la trascendencia que este sistema pueda originar en las organizaciones, visto como un factor importante que canaliza y dirige el buen funcionamiento de los empleados y de la misma organización para obtener beneficios comunes.

La presente tesis está orientada por el siguiente **objetivo general**:

Estudiar, identificar y analizar los beneficios, ventajas y desventajas que genera en las organizaciones el modelo de competencias al ser utilizado como metodología en el proceso de administración de recursos humanos.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN.

Después de haber realizado una revisión a trabajos de tesis así como de otros trabajos de investigación principalmente en los acervos bibliográficos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, encontré que aún no existen trabajos que se refieran al tema principal de esta tesis; es decir, tesis que vinculen el tema de competencia laboral enfocado al proceso de administración de recursos humanos.

Tomando como antecedente el punto anterior, surge en mí el interés por profundizar en el tema de competencias respaldado por la inquietud que me despierta estudiar el fenómeno de competencias al terminar el servicio social en el departamento de reclutamiento y selección en la Auditoría Superior de la Federación (en el cual no se tiene el conocimiento de lo que son las competencias por lo tanto no están vinculados estos dos términos), además de haber tenido la oportunidad de cursar la asignatura optativa: *Competencia Laborales*, en el que se centró el curso en mayor grado al análisis y estudio del surgimiento, origen y experiencia de las competencias en otros países y en menor grado al caso de México.

# **CAPÍTULO II**

## ***GRUPO PULLMAN DE MORELOS Y LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE***

En el presente capítulo abordaré como elemento principal la revisión de algunos datos sobre *Grupo Pullman de Morelos*, así como los principales antecedentes de esta importante empresa; ello, motivados por que el objeto de análisis del presente trabajo lo constituye *Grupo Pullman de Morelos*, ya que esta organización es una de las empresas mexicanas que ha implementado el sistema de competencias laborales en todas sus áreas con apoyo y la dirección del departamento de recursos humanos. Asimismo, deseo también describir el sector autotransportes vía terrestre del sector privado, tomando en cuenta diversos aspectos que permitan observar la importancia de todo el conjunto de autotransporte terrestre.

## 2.1. ¿QUÉ ES EL GRUPO PULLMAN DE MORELOS?

Para la mayoría de la población del Distrito Federal la empresa *Grupo Pullman de Morelos*, representa una empresa que brinda el servicio de transportación de personal; sin embargo adiciona los servicios de *Nueva Generación*, tales como: mensajería nacional e internacional vía aérea, paquetería nacional –entrega a domicilio, rastreo de envíos, seguro, flete automatizado, ventas de sobres, cajas y empaque– y renta de autobuses. En cuanto al servicio de mensajería y paquetería, es ofrecido únicamente en la ciudad de Cuernavaca, Morelos.

La *Misión* de *Grupo Pullman de Morelos* consiste en “ofrecer la mejor opción de transporte de pasajeros en México asegurando *placer al viajar* con puntualidad, seguridad, *confort* y cortesía, mediante tecnología de vanguardia y personal competente, comprometido con la honestidad, lealtad, confianza y respeto”.

Por su parte la *Visión* de *Grupo Pullman de Morelos* se expresa en “ser la empresa plenamente humana y productiva que supera las expectativas de nuestros clientes y se consolida en su posición de liderazgo”.



En cuanto a los **Valores Institucionales** de *Grupo Pullman de Morelos* los enunciamos a continuación:

- Honestidad
- Confianza
- Valor
- Respeto

Como un punto importante que debo destacar en este primer apartado, estriba en que *Grupo Pullman de Morelos* incluye dentro de su estrategia de ampliación de mercado de autotransporte de pasajeros y de incremento de su capacidad de transportación las necesidades de los pasajeros.

Por otra parte, deseo resaltar también que el servicio de renta de autobuses a pesar de tener poco tiempo de operación ha obtenido una demanda importante y dado a esa condición *Grupo Pullman de Morelos* ha decidido expandir los servicios específicos de renta de autobuses creando *Pullman Travel*; ofreciendo con ello, por cierto, un servicio personalizado, basado en la seguridad, puntualidad, *confort* y cortesía que siempre ha caracterizado a *Grupo Pullman de Morelos*.

El servicio *Pullman Travel* se extiende a cualquier parte de la República Mexicana ya que *Grupo Pullman de Morelos* cuenta, únicamente para este servicio, con más de 250 unidades que garantizan calidad en servicio y transportación.

## **2.2 ANTECEDENTES DEL GRUPO PULLMAN DE MORELOS.**

*Grupo Pullman de Morelos* inicia operaciones en la década de los años treinta del siglo pasado, teniendo como primera ruta:

Ciudad de México – Zacatepec, Estado de Morelos

*Grupo Pullman de Morelos* nace exactamente el 16 de diciembre de 1937, con su línea "autobuses de primera clase", empleando automóviles modelo 1937, logrando transportar en sus inicios sólo cinco personas por automóvil, ofreciendo desde el primer instante *confianza y confort* a los pasajeros.

A través de analizar la alta demanda de usuarios hacia el Estado de Morelos en la década de los años cuarenta *Grupo Pullman de Morelos* toma la iniciativa de adquirir nuevos modelos de autobuses, con capacidad cada una de las unidades para transportar de veinticinco y hasta treinta pasajeros. Considerando esta nueva oportunidad, adquiere otras empresas de transportación de pasajeros y amplía la ruta a otros puntos del Estado de Morelos, logrando consolidarse como la empresa líder en este Estado.

Deseando un mejoramiento continuo instituye el servicio de lujo en los años sesenta adquiriendo diez autobuses *Somex 2000*; adicionando con ello, el servicio de edecanes y bebidas a bordo, creando desde ese momento una ventaja competitiva con respecto a otras empresas de transportación de pasajeros.

Concebido el *confort* como uno de los principales objetivos de *Pullman de Morelos*, los directivos deciden en la década de los años setenta unificarse con la empresa *Dina Olímpico*, que por cierto es el nombre de la marca de autobuses con los que *Grupo Pullman de Morelos* opera hoy en día.

Posteriormente, por la década de los años ochenta, se amplían las rutas y se adquieren nuevas unidades de autobús *Dina tipo Avante*. Con el paso del tiempo, *Grupo Pullman de Morelos*, también incrementa el número de personal de operación.

Siendo una de las empresas pioneras en el servicio de transportación de pasajeros, y la única en dar servicio a la mayor parte del Estado de Morelos, en

los años noventa inicia la operación del *Servicio Ejecutivo Dorado* e instituye el servicio *Lasser*, que proporciona servicio *Premier*.

A través del tiempo, *Grupo Pullman de Morelos* ha ido mejorando e innovando sus procesos apoyado en Programas de Calidad, teniendo como objetivo primordial mejorar el servicio del cliente interno y del cliente externo; dentro de estas mejoras, se cuenta con la venta de boletos por medio de computadora.

En general *Grupo Pullman de Morelos* se ha mantenido a la vanguardia; entre otras razones por renovar la flota de transportación, adquiriendo autobuses marca *Volvo*, otorgando mayor seguridad y *confort* en el mercado de autotransporte de pasajeros.

A continuación enunciaré las diferentes rutas que ofrece *Pullman de Morelos*.  
(CUADRO 1)

**Rutas de *Grupo Pullman de Morelos*: Servicios que se ofrecen en las siguientes rutas:**

Aeropuerto de la Cd. De México	Cuernavaca, Terminal Casino
Cuernavaca, Terminal Casino	Aeropuerto de la Cd. de México
Cd. de México, Terminal Taxqueña	Cuernavaca, Terminal Casino
Cuernavaca, Terminal Casino	Cd. de México, Terminal Taxqueña
Cd. de México, Terminal Taxqueña	Zacatepec-Jojutla
Jojutla-Zacatepec	Cd. de México, Terminal Taxqueña
Cd. de México, Terminal Taxqueña	Puente de Ixtla, Morelos
Puente de Ixtla, Morelos	Cd. de México, Terminal Taxqueña
Cd. de México, Terminal Taxqueña	Coatlan del Río, Morelos
Coatlan del Río, Morelos	Cd. de México, Terminal Taxqueña
Jiutepec, Morelos	Cd. de México, Terminal Taxqueña
Cd. de México, Terminal Taxqueña	Jiutepec, Morelos
Cd. de México, Terminal Taxqueña	Cuernavaca, Terminal Casino

Cd. de México, Terminal Taxqueña	Cuernavaca, Terminal Centro
Cuernavaca, Terminal Casino	Cd. de México, Terminal Taxqueña
Cuernavaca, Terminal Centro	Cd. de México, Terminal Taxqueña
Cd. de México, Terminal Taxqueña	Cuautla, Morelos
Cuautla, Morelos	Cd. de México, Terminal Taxqueña
Cd. de México, Terminal Taxqueña	Yautepec, Morelos
Yautepec, Morelos	Cd. de México, Terminal Taxqueña
Y puntos intermedios: Oaxtepec, Tepozotlán y Oacalco	
Cd. de México	Cuernavaca, Terminal Centro
Cuernavaca, Terminal Centro	Cd. de México
Cuernavaca, Terminal Centro	Puente de Ixtla
Puente de Ixtla	Cuernavaca, Terminal Centro
Terminal Lasser Vergel	Jojutla
Jojutla	Terminal Lasser Vergel
Terminal Lasser Vergel	Cuentepec
Cuentepec	Terminal Lasser Vergel
Jojutla	Tejalpa
Cuernavaca Centro	Buenvista de Cuellar
Buenvista de Cuellar	Terminal Lasser Vergel
Puente de Ixtla	Terminal Lasser Vergel
Terminal Lasser Vergel	Puente de Ixtla
Coatetelco	Terminal Lasser Vergel
Terminal Lasser Vergel	Coatetelco

**CUADRO 1.**  
**Rutas de Grupo Pullman Morelos.**

### **2.3 INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE**

Para algunos autores el autotransporte, es el servicio dedicado a la transportación que comprende el tráfico de personas, animales, materiales, residuos, ya sea vía aérea o terrestre dentro y fuera de la República Mexicana.

Este tipo de industria es de relevante importancia, no sólo en el ámbito financiero, sino también en el ámbito poblacional ya que gran parte de la población depende directamente de éste. Si determinamos que la industria del autotransporte se encuentra ubicada en el sector terciario, podemos afirmar que no sólo abarca al *autotransporte en sí, sino que incluye actividades como telefonía, servicios y comunicaciones*; y a su vez, cada uno de estos factores incluye diversos subfactores de actividades económicas para su mejor integración y funcionamiento.

La clasificación del sector terciario es:

- **Comercio.-** Servicios que intercambian, compran o venden mercancías.
- **Servicios.-** Consultas médicas, espectáculos, servicios que proporcionan instituciones públicas o privadas.
- **Comunicaciones.-** Telégrafo, correo escrito, teléfono, radio o por cualquier medio visual o acústico.
- **Transportes.-** Aeronáutico, marítimo, ferroviario, agencias aduanales, terrestre-carretero, de pasajeros y de mercancías así como el embalaje, tanto en el interior como en el exterior de la República, ya sea público o privado.

Con base en datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) en México el **Sector Servicios** en su conjunto ha tenido un incremento en el Producto Interno Bruto (PIB) del 4.1% durante el trimestre abril-junio del año 2005 en relación al año anterior en el mismo periodo (**CUADRO 3**).

En general el PIB de transportes, almacenaje y comunicaciones en el transcurso del año 2005 arrojó un resultado de \$212'498,841 millones de pesos (**CUADRO 4**), cifra significativa que nos muestra la importancia que tiene la industria del autotransporte.

La participación que tiene el sector servicios en cuanto a generación de empleos es considerable, no solamente en México o el Distrito Federal, sino también alrededor del mundo, debido a que abarca gran parte de la población a nivel nacional, de acuerdo con datos arrojados por el INEGI en su censo del 2003-4, con respecto a otros sectores (CUADRO 5).

En el sector de autotransportes existen diversas ramas económicas; un ejemplo de ello, es el transporte de carga, y a pesar de que su incremento ha sido considerable a través de los años, el servicio de transportación de pasajeros es uno de los más importantes dentro de dicho sector (CUADRO 6).

Considerando los antecedentes del autotransporte, se ha podido observar que la mayor parte de la población prefiere el tipo de transportación terrestre. Uno de los factores que influyen para que gran parte de la población se concentre en este tipo de servicio, es la variedad de tarifas, horarios, así como las diferentes rutas que cada una de las empresas transportadoras de pasajeros ofrecen a los usuarios, convirtiéndose en una ventaja con respecto a los demás tipos de servicio de transportación: a) ferroviario; b) aéreo; y c) marítimo (CUADRO 7).

Para poder regular la Industria de Autotransporte se han creado diversos organismos o asociaciones que norman el sector transportes los cuales se encargan de verificar, actualizar y regir los procesos de las empresas de transportación para su mejor funcionamiento; asimismo, su constitución obedece a la necesidad de proteger los intereses de los usuarios. Entre los organismos más importantes se encuentran:

- Cámara Nacional de Autotransporte, Pasaje y Turismo (CANAPAT).
- Asociación Nacional de Autotransportes de Pasajeros (ANAPAC).
- Cámara Nacional de Autotransporte de Carga (CANACAR).
- Dirección de Autotransporte Federal.

- Sindicato Nacional de Trabajadores del Autotransportes y Comunicaciones, Similares y Conexos de la Republica Mexicana.
- Sindicato de Trabajadores de la Industria del Autotransporte (SINTA).
- Sindicato de Obreros y Empleados de Transportes, Comunicaciones y Similares de la Republica Mexicana.
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes (SNTSCT).

Estableciendo como referencia cada uno de los puntos anteriormente vertidos acerca de la industria del autotransporte, llegamos al punto en el que es preciso enlistar las empresas privadas dedicadas al transporte de pasajeros en el Distrito Federal, sin incluir a la empresa Grupo Pullman de Morelos que ha sido mencionada con anterioridad; todo ello, con el propósito de determinar las ventajas que obtiene esta empresa al tener como principal actividad, la transportación de personal al estado de Morelos.

ESTACIONES	DISPONIBLE	DESTINOS
A) TERMINAL CENTRAL DEL NORTE B) TERMINAL CENTRAL DEL SUR	ABC BLANCO SPUNTOS INTERMEDIOS FUTURAS TURISTAR	PACHUCA POZA RICA TAMIAHUA TAMPICO
C) TERMINAL DE AUTOBUSES DE ORIENTE D) TERMINAL DE AUTOBUSES DEL NORTE	ADO	CÓRDOBA COATZACOALCOS CAMPECHE CÁRDENAS MÉRIDA JALAPA PACHUCA OAXACA PUEBLA POZA RICA TAMPICO VERACRUZ VILLAHERMOSA
E) TERMINAL CENTRAL DE ORIENTE F) TERMINAL CENTRAL DEL NORTE G) TERMINAL CENTRAL TAXQUEÑA	ADO GL	JALAPA ACAYUCÁN MÉXICO OAXACA PLAYA DEL CARMEN PUEBLA TUXPAN VILLAHERMOSA CANCÚN

		CD. DEL CARMEN CÓRDOBA MÉRIDA MINATITLÁN ORIZABA POZA RICA TAMPICO VERACRUZ CAMPECHE CÁRDENAS COATZACOALCOS
H) TERMINAL CENTRAL DEL NORTE I) TERMINAL DE AUTOBUSES PONIENTE	AUTOBUSES DE OCCIDENTE	ZITÁCUARO MORELIA PATZCUÁRO URUAPAN CÁRDENAS ZACAPU SAN JUAN DE LOS LAGOS GUADALAJARA APATZINGAN
J) TERMINAL DE AUTOBUSES DE ORIENTE	AUTOBUSES UNIDOS	PUEBLA PEROTE JALAPA VERACRUZ CÓRDOBA ACAYUCÁN MINATITLÁN COATZACOALCOS VILLAHERMOSA OAXACA
K) TERMINAL CENTRAL DEL NORTE L) TERMINAL CENTRAL DEL SUR M) TERMINAL CENTRAL PONIENTE	DE LOS ALTOS	QUERÉTARO LEÓN CELAYA TOLUCA IRAPUATO GUANAJUATO GUADALAJARA TEPATITLÁN
N) TERMINAL CENTRAL DEL NORTE O) TERMINAL DEL SUR	ESTRELLA BLANCA	ACAPULCO QUERÉTARO LEÓN SAN LUIS POTOSÍ GUADALAJARA AGUASCALIENTES ZACATECAS CHIHUAHUA MONTERREY LAREDO
P) TERMINAL CENTRAL DEL SUR	ESTRELLA DE ORO	MÉXICO CUERNAVACA TAXCO ACAPULCO IXTAPA ZIHUATANEJO CD. LÁZARO



		CARDENAS CHILPANCINGO
Q) TERMINAL DE AUTOBUSES ORIENTE	ESTRELLA ROJA	MÉXICO PUEBLA
TERMINAL CENTRAL DEL NORTE  TERMINAL CENTRAL OBSERVATORIO	ETN – ENLACES TERRESTRES NACIONALES	MÉXICO GUADALAJARA LEÓN MORELIA SAN LUIS POTOSÍ AGUASCALIENTES CELAYA QUERÉTARO IRAPUATO SAN JUAN DE LOS LAGOS GUANAJUATO URUAPAN LA PIEDAD ZAMORA APATZINGAN COLIMA MANZANILLO TOLUCA PTO. VALLARTA SAHUAYO SAN JUAN DEL RI JÍQUILPAN LOS REYES SAN MIGUEL DE ALLENDE
TERMINAL CENTRAL DEL NORTE AV. DE LOS 100 METROS # 4907 COL. MAGDALENA DE LAS SALINAS	FLECHA AMARILLA PRIMER PLUS	AGUASCALIENTES GUADALAJARA LEÓN MORELIA QUERÉTARO SAN LUIS POTOSÍ
TERMINAL CENTRAL DEL SUR	FLECHA ROJA	MÉXICO CUERNAVACA ACAPULCO Y ANEXAS PTO. ESCONDIDO BAHÍAS DE HUATULCO PINOTEPA NACIONAL ZIHUATANEJO CUAUTLA

**CUADRO 2.**

**Empresas de transporte de pasajeros en el Distrito Federal.**

PERIODO	PIB A PRECIO DE MERCADO	AGROPECUARIA		SECTOR INDUSTRIAL					SECTOR SERVICIOS				
		1 silvicultura y pesca	Total	2 Minería	3 Industria manufacturera	4 Construcción	5 Electricidad, gas y agua	Total	6 Comercio, restaurantes y hoteles	7 Transporte, almacenaje y comunicaciones	8 Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler	9 Servicios comunales, sociales y personales	
1995	-6.2	0.9	-7.8	-2.7	-4.9	-23.5	2.1	-6.4	-15.5	-4.9	-0.3	-2.3	
1996	5.1	3.6	10.2	8.1	10.8	9.8	4.6	3	4.8	8	0.6	1	
1997	6.8	0.2	9.3	4.5	9.9	9.3	5.2	6.6	10.7	9.9	3.7	3.3	
1998	4.9	0.8	6.3	2.7	7.4	4.2	1.9	4.6	5.6	6.7	4.6	2.9	
1999	3.9	3.6	4.7	-2.1	4.2	5	15.8	3.6	3.1	7.8	3.6	2.1	
2000	6.6	0.6	6.1	3.8	6.9	4.2	3	7.3	12.2	9.1	5.5	2.9	
2001	-0.2	3.5	-3.5	1.5	-3.8	-5.7	2.3	1.2	-1.2	3.8	4.5	-0.3	
2002 P	0.8	0.1	-0.1	0.4	-0.7	2.1	1	1.6	0	1.8	4.2	0.9	
2003	1.4	3.5	-0.2	3.7	-1.3	3.3	1.6	2.1	1.6	5	3.9	-0.6	
2004	4.4	4	3.8	2.5	3.8	5.3	2.3	4.8	4.9	9.7	4.6	1.7	
2004													
I	3.9	7.1	3.2	5.9	2.6	4.9	3.5	4.1	3.4	10.3	4.4	1	
II	4.1	6.9	3.7	2.6	3.8	4.5	2.5	4.2	3.9	8.9	4.9	1	
III	4.6	-1.1	4.8	1.6	5	5.9	2.6	5	4.9	9.9	4.4	2.3	
IV	4.9	2.9	3.6	0	3.6	6	0.8	5.6	7	9.9	4.7	2.4	
2005													
I	2.4	-1.5	-0.2	-1.1	-0.2	1	-1.2	4.1	3.3	7.8	5.1	1.6	
II	3.1	-3.3	2.9	2.8	2.6	5	1.4	4.1	3.5	7.1	5.5	1.5	

CIFRAS PRELIMINARES A PARTIR DE LA FECHA EN QUE SE INDICA

FUENTE: INEGI SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES DE MÉXICO

**CUADRO 3.**  
**Producto Interno Bruto por Sector.**

**PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL POR GRAN DIVISIÓN**

(MILES DE PESOS A PRECIOS DE 1993)

GRAN DIVISIÓN	2003				2004					PRIMERA PARTE
	II	III	IV	ANUAL	I	II	III	IV	ANUAL	I
1.- AGROPECUARIA, SILVICULTURA Y PESCA	86,345,894	77,210,994	101,982,398	86,424,423	85,828,409	92,334,079	76,336,340	104,938,329	89,859,289	84,540,186
2.- MINERÍA	20,443,037	20,423,497	20,514,266	20,207,731	20,605,062	20,975,454	20,749,365	20,521,544	20,712,856	20,375,483
3.- INDUSTRIA MANUFACTURERA	304,303,556	297,801,341	300,401,024	299,127,488	301,619,643	316,805,222	312,664,429	311,290,727	310,345,005	300,914,156
4.- CONSTRUCCIÓN	61,399,257	64,991,579	63,367,611	62,561,489	63,468,571	64,154,977	68,810,912	67,144,913	65,894,843	64,083,763
5.- ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	27,340,680	29,493,208	27,896,399	27,511,080	26,192,270	28,036,979	30,256,031	28,121,458	28,151,685	25,885,493
6.- COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	323,501,647	327,165,416	338,593,516	323,282,483	314,335,980	336,125,986	343,337,524	362,261,653	339,015,286	324,554,878
7.- TRANSPORTE, ALMACENAJE Y COMUNICACIONES	183,071,910	182,904,724	189,741,651	183,640,078	197,212,930	199,285,268	200,980,710	208,488,070	201,491,745	212,498,841
8.- SERVICIOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER	258,543,590	263,113,860	264,055,147	260,249,777	266,573,566	271,315,141	274,702,313	276,376,408	272,241,857	280,274,482
9.- SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	304,799,685	260,137,473	306,801,853	294,700,582	310,213,039	307,924,671	266,039,176	314,116,844	299,573,433	315,166,244
MENOS: SERVICIOS BANCARIOS IMPUTADOS	-50,900,867	-81,844,824	-53,052,176	-51,427,234	-53,770,844	-55,173,352	-56,405,055	-56,787,149	-55,284,100	-58,678,605
NETOS DE SUBSIDIOS	133,112,656	128,935,394	136,758,193	132,018,051	134,325,443	138,540,762	134,812,868	143,434,481	137,778,414	137,599,363

BASADO EN DATOS DEL INEGI.

**CUADRO 4.**  
**Producto Interno Bruto Trimestral por Gran División**

**NUMERO DE UNIDADES ECONOMICAS QUE OPERARON EN EL PAIS EN EL AÑO 2004 Y SU PERSONAL OCUPADO (\*) POR SECTOR DE ACTIVIDAD**

SECTOR DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONOMICAS	PERSONAL OCUPADO TOTAL
TOTAL NACIONAL	4290108	23197214
MANUFACTURAS	481084	4558149
COMERCIO	2120483	5939431
SERVICIOS	1588970	10551165
RESTO	99571	2148469

(\*) Para dar una idea aproximada del total de personas que estaban trabajando en 2004, se sumó el personal que había en 2003 con el de los establecimientos que iniciaron sus actividades en 2004, aun cuando esa suma no es del todo válida.

**CUADRO 5.**

**Número de Unidades Económicas que Operaron en el País en el Año 2004 y su Personal Ocupado por Sector de Actividad.**

**RAMAS ECONÓMICAS DEL SECTOR TRANSPORTES:**

TIPO DE VEHÍCULO	No. DE VEHÍCULOS(*)	%
Caja cerrada	11,162	21.2
Tractor	10,502	20
Tanque	4,181	8
Estacas	3,920	7.5
Plataforma	3,824	7.3
Semi caja	2,872	5.5
Redilas	2,387	4.5
Caja cerrada	1,625	3.1
Refrigerador	1,607	3.1
Jaula	1,424	2.7
Caja abierta	1,360	2.6
TOTAL	44,864	85.5

**CUADRO 6.**

**Servicios de transporte de carga.**

## COMPARACIÓN EN MILLONES DE PASAJEROS

MODO DE TRANSPORTE						
	Autotransporte	Ferroviario	Marítimo	Aéreo	Total	
1995	2,691	7	5	25	2,728	
%	98.6	0.3	0.2	0.9	100	
2000	2,660	0	7	34	2,701	
%	98.5	0	0.3	1.2	100	
2001	2,713	0	8	34	2,755	
%	98.4	0	0.3	1.2	100	
2002	2,740	0	9	33	2,782	
%	98.5	0	0.3	1.2	100	
2003	2,780	0	10	35	2,825	
%	98.4	0	0.3	1.3	100	
2004	2,860	0	12	39	2,911	
%	98.2	0	0.4	1.4	100	

**CUADRO 7.**  
**Modalidades de transporte**

# **CAPÍTULO III**

## **LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN EL SISTEMA DE COMPETENCIAS**

### **3.1 INTRODUCCIÓN A LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS.**

El presente capítulo lo encauzaré a mencionar los diferentes factores que se desenvuelven dentro del modelo de competencias sin dejar de mencionar, la situación de las empresas que han instrumentado en su administración este sistema.

Cada una de las personas que integran las empresas, tienen diferentes habilidades y capacidades que en la mayoría de los casos no es explotada o aprovechada al máximo, este factor influye en la actitud que toma cada uno de los integrantes hacia la realización de actividades y no permitiendo un crecimiento, ya sea personal o profesionalmente. Para tener crecimiento y satisfacción de ambas partes, es necesario conocer y evaluar cada una de las competencias (habilidades y aptitudes), que pueden tener, tanto los integrantes como los futuros integrantes de la empresa y, así poder determinar si los ocupantes de cada puesto verdaderamente están en el puesto indicado. La mayoría de las empresas siguen el método de selección tradicional de personal, tomando en cuenta algunos parámetros como el desempeño, y aunque este factor es de relevante importancia no muestra las diversas conductas que pudiera reflejar el candidato en diversas situaciones. El método de reclutamiento y selección por competencias, permite diferenciar cada una de las cualidades que debe de tener cada uno de los ocupantes de los diversos puestos que conformen la empresa, así como las competencias genéricas con las que deben de contar todos los integrantes de la empresa.

Varias empresas para iniciar el proceso de reclutamiento y selección por competencias comienzan por reestructurar la dirección de Recursos Humanos, y así dar apertura a la adquisición de competencias, estas deben de estar en función de los objetivos de la empresa, permitiendo el desarrollo de la misma.

La implementación del modelo de reclutamiento y selección por competencias permite ver deficiencias y aciertos que tiene la empresa para poder mejorarlas gradualmente, ya que los resultados obtenidos se verán reflejados en dos factores, primero en los empleados, y el segundo en los objetivos de la empresa que se arrojarán en un futuro a corto y mediano plazo. Algunas empresas incluyen un inventario de deficiencias constantes para por medio de estos errores ir desplegando las competencias necesarias para tener una mayor eficacia.

Algunas empresas no tienen un departamento de Recursos Humanos, recurriendo así por la opción de Outsourcing; este medio es muy barato y permite ahorrar tiempo en el proceso de integración de candidatos, teniendo como ventaja principal, la experiencia de los prestadores de dicho servicio, debido a que son expertos en materia de reclutamiento y selección por lo mismo están en continuo crecimiento y aprendizaje de nuevas técnicas, pruebas etc., a pesar de ser especialistas en la materia existe el inconveniente de que el personal captado hacia la organización puede no estar tan comprometido con la empresa y por medio de esto la empresa esquive ciertas responsabilidades.

### **3.2 OBJETIVOS DE LA INTRODUCCIÓN DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS Y DETECCIÓN DE COMPETENCIAS.**

Uno de los principales objetivos del proceso de reclutamiento y selección por competencias y del modelo tradicional es poner a la persona adecuada en el puesto adecuado buscando estabilidad en el recurso humano y minimizar la rotación de personal; diferenciando un modelo de otro, el primero permite obtener un panorama más amplio de cada uno de los candidatos a evaluar para cada determinado puesto y el segundo se centra en aspectos técnicos y deja en segundo plano los personales. Para dar inicio a un proceso de selección por competencias varias empresas que han implementado dicho sistema, comienzan por hacer una evaluación exhaustiva de los manuales con los que cuentan,



iniciando por el de análisis de puestos<sup>2</sup>, ya que este manual les permite ir extendiendo los cambios hacia los demás como el de descripción y valuación de puestos. En el análisis de puestos se identifican las competencias que deben de tener o adquirir los ocupantes de los puestos, la información se puede obtener mediante diversos métodos, como el cuestionario dirigido para el personal ocupante de los puestos, observación directa, entrevistas, haciendo un listado de actividades, diarias, regulares o espontáneas e incluso una reunión con expertos; en este caso regularmente se da en puestos de nueva creación, cada uno de estos métodos permite a las empresas tener una amplia perspectiva de las competencias que deben incluir cada puesto, habiendo completado la adquisición de competencias y habiéndolas plasmado en el manual de análisis de puestos, comienzan con el manual de descripción de puestos<sup>3</sup>, en este manual también se plantean las competencias y así llegar a una selección mas efectiva, referente a los candidatos postulados para la(s) vacantes existentes. Resulta inútil tener una modificación en los manuales anteriores, si no se da continuidad con el manual de valuación de puestos<sup>4</sup>, la valuación permite determinar con objetividad la retribución que se le otorga a cada puesto, para obtener la valuación puede hacerse por medio de dos grupos cualitativos y cuantitativos, en el primero se utiliza el método de graduación cualitativa, clasificación de puestos, mercado de salarios y en el segundo el de graduación cuantitativa, comparación de factores puntuación de factores y componentes de trabajo; los métodos más utilizados hoy en día son el de mercado de salarios que consiste en un estudio de los puestos de trabajo en diversas empresas y poder determinar en qué lugar del mercado se encuentran los salarios que ofrecen dentro de la empresa; comparación de factores, como su nombre lo indica se da una comparación entre los factores a evaluar y siguiendo un serie de pasos poder llegar a la remuneración justa que deben de tener los puestos de trabajo

<sup>2</sup> Entendiéndose como análisis de puestos al proceso que nos permitirá obtener información relevante importancia, referente a un puesto de trabajo para el útil desempeño del mismo.

<sup>3</sup> Descripción de puestos: Es la descripción grafica de las aptitudes exigidas para el puesto así como en número de vacantes, como los objetivos del puesto, perfil y relación que tendrá con otras áreas.

<sup>4</sup> Valuación de puestos: Técnica que permite identificar las diferencias, entre los diversos puestos dentro de la empresa, mediante la valuación se permitirá obtener la retribución equitativa y justa del puesto, de acuerdo a los factores de habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo, en los que se tenga que desenvolver el ocupante del puesto.

Terminado todo el análisis, descripción y valuación es conveniente informar a los empleados de las decisiones que se tomarán de acuerdo a los resultados arrojados por los manuales así como los ajustes que se tendrán que hacer, debido a que algunos puestos pueden estar sub-valuados o sobre-valuados dependiendo el caso.

### **3.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.**

Habiendo efectuado cambios en los manuales, comienzan a repercutir en las técnicas de reclutamiento y selección, los cambios hechos con anterioridad, permiten facilitar las técnicas de reclutamiento y selección, debido a que en las diversas fuentes de reclutamiento se anexará el perfil de competencias requeridas para el puesto y para el ocupante del mismo, permitiendo que la selección se facilite debido a que los postulantes internos y/o externos se analizarán antes de enviar su curriculum y comenzarán por definir si cubren con los requerimientos del puesto, una vez recibidos, analizados y seleccionados todos los curriculum, inicia la etapa de selección por competencias, y para este efecto se cita a los candidatos para efectuarles diferentes pruebas, quedando por entendido que no todas las pruebas son aplicables para todos los puestos, y las empresas precursoras en este sistema no las aplican en su totalidad, debido a que cada una arroja un resultado diferente, así que de acuerdo a las especificaciones y requerimientos del puesto será la prueba a aplicar, las diferentes pruebas son las de test psicotécnicos, cuestionarios de personalidad, dinámica de grupo y entrevista, pudiendo evaluar todos los aspectos técnicos, emocionales y personales de cada uno de los postulantes.

Referente a las dinámicas de grupo, suelen utilizarse comúnmente las pruebas de presentación bibliográfica, discusión sobre un tema actual, ranking, role play, análisis y exposición pública de un problema entre diez o más candidatos, permitiendo mostrar cuales son las habilidades que tienen para desarrollarse, defender sus ideales, establecer prioridades, analizarse así como la seguridad

que tienen y proyectan ante ciertas situaciones impredecibles. La entrevista toma un giro de 360° con respecto a la entrevista tradicional, la selección por competencias, no es el típico interrogatorio sobre el currículum y experiencia profesional, la entrevista por competencias se vuelve más cordial; buscando hacer sentir al candidato en confianza, llevándolo a situaciones que permitan el análisis de competencias personales.

No podemos olvidar que este método es de reciente aplicación en las empresas, y que puede contener errores; sin embargo, los errores suelen darse en los entrevistadores, debido a que algunos no estén bien informados de los requerimientos del puesto, así que la entrevista debe de ser estudiada y analizada con anticipación, para que todos los entrevistadores apliquen los mismos criterios de evaluación, un error común entre los entrevistadores, es la benevolencia que ejerzan sobre los candidatos e incluso sobre-valorar las cualidades o habilidades de los competidores.

Teniendo estudiado y analizado las diferentes pruebas y entrevistas, comienza la decisión de elegir al candidato más idóneo, y éste será el que se asemeje o cubra en su totalidad los requerimientos de la vacante a cubrir, en esta etapa se informa al candidato elegido el contrato que se efectuará para su ingreso en la empresa, así como la entrega del manual de bienvenida en el cual se especifican los datos de la empresa, misión, valores, líneas de autoridad etc., para que el nuevo integrante vaya conociendo toda la información necesaria para iniciar sus labores en el puesto de trabajo.

#### **3.4 EQUIDAD SALARIAL, COMPENSACIONES Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS.**

Buscando continuidad en el modelo de competencias es necesario, evaluar la equidad interna de los salarios, para lograr que sea justa la retribución para cada uno de los puestos; para esta situación, dentro de las políticas de la empresa

debe de estar un apartado en donde se especifiquen las formas de compensación<sup>5</sup> para cada puesto de trabajo. Estas políticas van de acuerdo a la misión y objetivos de la empresa, incluyendo la valuación de puestos hecha anteriormente, así como el rendimiento y las competencias que tiene cada ocupante de puesto actualmente.

Las compensaciones deben de estar continuamente actualizadas, conforme a los cambios que van teniendo la empresa y las empresas del mismo sector, para permanecer competitivos en el mercado salarial, el tener una retribución justa internamente y competitiva externamente, garantiza satisfacción en los empleados y por consiguiente crecimiento y cumplimiento de objetivos de la empresa.

Una técnica usual entre las empresas para permanecer competitivas en el mercado salarial, es el análisis de su estructura salarial, determinando que puestos los tienen sub-valorados y sobre-valorados, y conforme a este análisis hacer una modificación de salario, ya que si un empleado esta sub-valorado de acuerdo a las actividades que realiza se le incrementa el salario, en cambio un empleado sobre-valorado se le reacomoda en un puesto que corresponda al valor del salario, pero no se le modifica el salario, el método mas común para permanecer competitivamente en el mercado es hacer una encuesta salarial, la cual expresa un comparativo de las empresas del mismo sector y los salarios ofrecidos, así podrán determinar en que lugar se encuentran dentro del sector salarial, regularmente las empresas al hacer este análisis y al descubrir que están por debajo de la estimación promedio, hacen un reajuste a los salarios igualándolos a los del mercado.

Cada vez son más empresas las interesadas en analizar y evaluar el desempeño<sup>6</sup> del personal que laboran dentro de esta. El objetivo primordial de la evaluación bajo el modelo por competencias es corroborar que se eligió al personal idóneo,

---

<sup>5</sup> Compensación: Aquello que reciben los empleados por la realización de su trabajo

<sup>6</sup> Evaluación del desempeño: Es un proceso mediante el cual se mide el grado de efectividad que tiene un individuo en cierto puesto.

con respecto al perfil y lineamientos establecidos con anterioridad, y determinar qué se cumpla con los objetivos organizacionales, personales y del puesto en específico. Existen diversos métodos para establecer la evaluación del desempeño, lo más importante es determinar y responder a las preguntas ¿Qué se va a evaluar?, ¿A quien se va a evaluar?, ¿Quién va a evaluar? y ¿Cómo lo van a evaluar?, para este efecto se elabora un manual en el que se establecen las políticas de evaluación, así como el método que se eligió para la evaluación y la forma en que implementaran la evaluación. En algunas empresas como el *Laboratorio Nacional de Salubridad*, se aplica un examen teórico para determinar si el personal utiliza las técnicas de análisis adecuadamente, y a adquirido o superado las competencias necesarias para el desempeño del puesto, en *Natures's Sunshine Services*, aplican un cuestionario con preguntas específicas al puesto y del ocupante del mismo, en el cual el evaluado especifica de acuerdo al rango excelente, bueno, suficiente, regular y malo; el desempeño que consideran es obtenido desde su última evaluación, denominado método de auto evaluación, estas dos formas de evaluación no son las únicas, y por este hecho no es posible aseverar que método es mejor, debido a que todo los métodos tienen aspectos positivos y negativos.

Retomando lo anteriormente mencionado, sobre los métodos de evaluación del desempeño podemos afirmar que ningún método de evaluación del desempeño es mejor que otro, simplemente las empresas utilizan el que más se adecue a sus necesidades. En algunas otras empresas quien realiza la evaluación es el jefe inmediato, y los mismos empleados a este tipo de método se le denomina *feedback de 360°*, en este caso como en los anteriores, la evaluación del desempeño implica cambios de mejora hacia el personal, la empresa y el puesto de trabajo. Se realiza conociendo en primera instancia las competencias de cada uno de los empleados. Cuando las empresas realizan la evaluación del desempeño, consideran aspectos meramente del trabajador y por medio de esto determinarán como se ha desarrollado dentro de la empresa, que competencias

ha adquirido y por consiguiente determinar como efectúa la realización de su trabajo.

Pueden existir errores en la evaluación del desempeño, cuando existen diferencias entre las formas de evaluación, ya sea por que los evaluadores permiten que influyan los resultados de manera positiva o negativa con respecto a otros factores de evaluación, incluso si los evaluadores utilizan los mismos criterios de medida, en ciertos puestos, así el desempeño de un evaluado puede parecer menor a otro que sería excelente.

### **3.5 DESARROLLO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y PERSONALES.**

Resultaría inútil y una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo, si las empresas sólo integran personal bajo el modelo de competencias sin establecer competencias organizacionales, para este efecto las empresas que establecen un método de seguimiento, debido a que con el tiempo pueden irse modificando dichas competencias, por los cambios externos -economía, desarrollo tecnológico etc.- estos cambios permiten dos cosas, la primera mantenerse a la vanguardia exteriormente en cuanto a competencias, y la segunda permitir el refuerzo y desarrollo de las competencias de los empleados integrantes de la empresa, es indispensable para el método de seguimiento, hacer un detección de necesidades en la empresa, que regularmente son a corto y largo plazo; conforme se van presentando las deficiencias.

Estas necesidades de formación pueden abarcar, desde la diversificación de productos, (un cambio radical de la empresa), hasta la introducción de nuevas políticas a nivel horizontal, modificando tareas o actividades propias de los puestos, la empresa debe de estar preparada para una innovación continua. Un factor importante que refleja problemas de funcionamiento en la empresa es la falta de aceptación de mercado e incluso quejas por parte de los clientes, errores

de información etc. En cuanto a los trabajadores pueden ser por varias circunstancias, falta de motivación, problemas personales, falta de adiestramiento; situaciones que dan lugar a un bajo desempeño, una vez detectadas las necesidades y deficiencias dentro de la empresa, comienzan los planes de formación, en los que se establece; qué van a mejorar, por qué y cómo, en la mayoría de los casos las empresas contratan a personal externo para hacer la formación de competencias, las personas encargadas de hacer la formación de competencias, juegan un papel crucial en la empresa ya que sirven como intermediarios entre los participantes y la empresa, los formadores deben de estar bien informados sobre políticas de la empresa, cultura laboral, situación laboral de la empresa así como de los integrantes del grupo al que aplicarán la formación de competencias, deben de contar con una línea de comunicación bien definida y clara, debido a que los dirigentes de la empresa faciliten la información confidencial.

En la empresa Hewlett Packard han implantado el sistema de formación en los empleados, teniendo como objetivo principal crear un entorno adecuado para cada trabajador, y así pueda tomar decisiones sobre su carrera profesional ser líder de su propia trayectoria; impartiendo cursos, postgrados en áreas específicas, e incluso poniendo a disposición de los empleados herramientas que le permiten identificar competencias que pueden desarrollar en diversos puestos y puedan utilizar mejor su profesión.

Determinado el plan de formación es necesario tomar en cuenta varios aspectos; como las formas de aprendizaje, las expectativas del curso y de los participantes, los contenidos de los temas a transmitir y estilo de aprendizaje de los participantes. Un mal planteamiento o funcionamiento de estos aspectos harán el éxito o el fracaso del plan de formación de competencias. Es preciso determinar un lugar específico para desarrollar el plan de formación, puede ser de presencia (dentro de la empresa), a distancia (fuera de las instalaciones de la empresa) y mixto (combinación de ambas modalidades), cabe recalcar que en cualquiera de

los casos el lugar de formación debe de estar libre de interrupciones para su máximo aprovechamiento, así como comodidad para ambas partes en el lugar de desarrollo de la formación.

Terminado el curso de formación proceden a evaluar a los participantes incluso se puede hacer en el lapso del curso, los factores de evaluación pueden ser: cualitativos (esfuerzo de los participantes o esfuerzo realizado), eficacia (cumplimiento de los objetivos del curso de formación), cualitativos de calidad (medios de impartición del curso, horario, material). Estas evaluaciones dependen del criterio del formador y de los objetivos del curso, la meta de la evaluación es conocer que impacto tuvo a nivel organizacional, si los participantes son capaces de resolver problemas o cumplen con los objetivos del curso, esto se verá reflejado en el trabajo, ya que se evaluará a los participantes como a los que no asistieron para determinar diferencias y saber qué alcance tuvo el curso de formación.

Indudablemente, con el paso del tiempo se van desarrollando candidatos con más competencias, por lo que la competitividad del factor humano dentro y fuera de las empresas va aumentando día con día, incluso la innovación de dichas competencias debe de estar presente en los individuos integrantes de la empresa y en la misma empresa, para el cumplimiento de objetivos y metas planteadas a corto y mediano plazo. Así el desarrollo profesional del factor humano dentro de la empresa depende de ambas partes, siendo en su mayoría responsabilidad de cada uno de los individuos que se sientan capaces y motivados para tener un crecimiento profesional y personal.

Primeramente; la empresa es la encargada de promover y difundir el programa de desarrollo de competencias individuales, programa que ha sido creado, implantando metas y objetivos que deberán cumplirse al finalizar el desarrollo de competencias individuales. Es de vital importancia que los individuos interesados en el curso de desarrollo de competencias, se autoevalúen; en ocasiones esta herramienta de autoevaluación corre por cargo de la empresa, pudiendo ser



grupales, individuales, buscando encontrar las habilidades (personales), que pueden ser modificadas, incluyendo también un análisis de los intereses profesionales y personales. Este conjunto de herramientas para analizar son de relevante importancia, debido a que la empresa debe de identificar hacia donde pretende dirigir al empleado, y con que herramientas cuenta para su desarrollo, cuales son sus limitantes y sus puntos fuertes. Por otro lado la empresa va orientando al individuo sobre las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal que puede tener dentro de la empresa, mediante una orientación individual o informativa en la que se publican los puestos de trabajo vacantes hasta el momento, y determinar cuál es el mas idóneo para el individuo, esto dependiendo de los intereses profesionales y personales que tenga.

Otra herramienta de desarrollo por parte de la empresa es hacer un inventario de competencias del individuo para orientar su carrera profesional. Incluso algunas empresas hacen programas de trayectoria profesional, en el cual establecen los itinerarios profesionales dentro de la empresa; todas las fases anteriores ayudan a identificar las competencias de cada individuo interesado en el desarrollo dentro de la empresa, quedando por entendido que la mayor parte de la responsabilidad es por parte del empleado; lo siguiente, es ir desarrollando cada una de las posibilidades que tiene el individuo de crecimiento, y así poder dar continuidad al entrenamiento, que permite y concluye con el perfeccionamiento continuo de las competencias y la incorporación de estas a su vida diaria y profesional, mejorando la calidad y problemas de estrés entre la plantilla, aumentando la productividad y la satisfacción de los empleados.

### **3.6 COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS.**

Una herramienta predominante hoy en día es la comunicación que existe o debe de haber entre la empresa (sus dirigentes y los empleados) por muchos aspectos; entre los que destacan la productividad, trastornos funcionales que se puedan

suscitar, por inconformidad por parte de los empleados. A medida que se efectúan cambios en el ámbito externo e interno de la empresa la comunicación debe de seguir desarrollándose.

Todas las formas de comunicación son importantes; sin embargo, tiene un mayor impacto la comunicación interna, para el buen funcionamiento de la empresa y la estimulación de competencias; el flujo de la información es de modo ascendente, descendente u horizontal entre los integrantes de la empresa y la externa comprende mensajes externos con los representantes ajenos a la organización.

Por lo anterior se mencionarán los diversos motivos que no permiten tener una buena comunicación:

- La lentitud de información.
- Recepción errónea de comunicación.
- Emisión equívoca de la comunicación.
- Comunicación rápida.

Los diferentes medios de comunicación interna son muy variados, orales y no verbales.

En el primero los más comunes son: juntas, discusiones informales entre otros; en el segundo, medios impresos, escrita, medios electrónicos. En cuanto a la comunicación externa los más utilizados son, teléfono, juntas, escritos, medios electrónicos. Cada medio de comunicación puede presentar problemas, si no se plantean antes los objetivos de dicha comunicación cada uno de estos medios tienen sus ventajas y desventajas con respecto a otros las cuales deben ser estudiados con anticipación, para evitar pérdida o mal funcionamiento de la información, una buena comunicación trae consigo beneficios a la empresa.

Varias empresas han creado un departamento de comunicación, dada la importancia y el impacto generado. Un claro ejemplo de esto es la empresa *Ericsson*, que ha ido alternado con el paso del tiempo y desarrollo de la empresa sus políticas de comunicación, integrando especialistas en materia de comunicación, desarrollando programas y procesos de comunicación, incluyendo evaluaciones periódicas sobre el buen funcionamiento de dicho departamento.

Es común, observar en las empresas mexicanas, la no implantación de un proceso de participación de los empleados; esta situación se ve reflejada en la falta de acuerdos que suscitan marchas, paros, mal funcionamiento de las empresas, falta de desarrollo profesional e incluso la poca productividad por parte del personal, por este mismo hecho es importante mantener una buena participación de los empleados, para determinar sus inconformidades, permitiendo a las empresas una mejora continua, y evitar todos los hechos descritos con anterioridad.

Tomando este punto como referencia, puedo aseverar que la participación influye de manera directa en la economía de las empresas, de este modo han iniciado por establecer y describir un esquema de participación, que permita reflejar los mecanismos de creencias que se llegan a formar, para la aplicación de conductas que conllevan a situaciones de inconformidad; estableciendo un esquema de participación que permitirá a las empresas mexicanas una mayor productividad, incluyendo que el personal se sentirá tomado en cuenta como persona, no sólo como valor monetario. Las formas en las que pueden participar los empleados son:

- Participación colectiva.
- Participación individual.
- Participación sindical.

En cada uno de los casos anteriores los empleados, encuentran motivación al ser escuchados, siendo este medio una retroalimentación básica e importante para la

empresa, dado que estamos en un país en desarrollo, las empresas tienen que tomar en cuenta al factor humano como medio de mejora.

No podemos situar la participación como una receta mágica, que solucionará todos los problemas de las empresas; por que para que exista participación la empresa debe de contar con una buena comunicación entre los empleados y directivos, consiguiendo beneficios para ambas partes, el personal de ser escuchado y atendido en sus necesidades, y la empresa de este modo tendrá un incremento de productividad y un clima organizacional satisfactorio.

El implantar un esquema de participación resulta difícil y requiere de tiempo, energía y perseverancia, por parte de la empresa; debe tomar diversos aspectos tales como:

- ⇒ El grado de compromiso que tendrá la empresa.
- ⇒ Ejemplaridad de la dirección e incursión de valores de participación.
- ⇒ Instituir un comité representativo de la participación.
- ⇒ Recabar información sobre la participación.
- ⇒ Implantar gradualmente y selectivamente la participación.
- ⇒ Definir las políticas de participación.

El conjunto de los pasos anteriores, premitirá tener un mejor control sobre la participación y cometer un mínimo de errores que se puedan suscitar en el momento de la misma. Como lo he mencionado antes, es difícil establecer, una buena participación de los empleados, y más a nivel individual; en México lo más usual es la participación por medio de sindicatos -órgano representativo de los trabajadores dentro de la empresa y en el exterior con la autoridad federal-, permitiendo un contacto directo con la empresa y los trabajadores afiliados al sindicato.

Fijando la participación de los empleados y observando sus inconformidades hay que determinar la forma de negociar, esta situación debe de ser de manera congruente entre las dos partes, poniendo sobre la mesa las ventajas y desventajas de ambos, evitando situaciones de inflexibilidad, para su mayor eficacia y rapidez.

Terminado con la etapa de negociación es necesario acentuar los acuerdos a los que se llegaron, para evitar discusiones e inconformidades futuras, y llegar a situaciones disgustas que conlleven al cierre, huelga, paro etc.

### **3.7 REDUCCIÓN DE PLANTILLA DESPUÉS DE LA INTRODUCCIÓN DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS.**

La falta de innovación en competencias a nivel personal y organizacional, van creando la obsolescencia de personal, si un empleado no se preocupa por desarrollarse profesionalmente, el paso del tiempo y la incursión de nueva tecnología y procesos en la empresa ocasionarán un excedente de personal que no está calificado para el desempeño de las tareas del puesto, este proceso puede ser doloroso para los empleados, debido a que se hará un análisis estratégico, que determinará hasta dónde hay que proceder a la reducción de plantilla de personal; esta cuestión surge desde la adquisición de competencias y la determinación cuantitativa de personal, esto regularmente en una empresa que no está bien estructurada se hará cada año; y se determina con base en las cargas de trabajo; algunas empresas para este hecho realizan contrataciones eventuales o fijas, determinando desde un principio que los puestos creados con el tiempo desaparecerán.

Sólo mediante el análisis profundo de exceso de personal se podrán seleccionar las distintas alternativas para tener una reducción de personal eficaz; algunos casos que orillan a las empresas a dicha reducción pueden ser:

- Exceso cualitativo: Superar los niveles de plantilla.
- Exceso diferenciado: Diferencias en áreas y a nivel global.
- Exceso temporal: Conocer el periodo en el que hay un exceso de personal.

Regularmente son tres los participantes en la reducción de plantilla; denominados víctimas, sobrevivientes y verdugos. En el primer caso se le denomina al personal que fue eliminado de la empresa; en el segundo caso corresponde al personal que como su nombre lo indica sobrevivió a la reducción de personal; y por último señala al personal que toma la función de hacer el recorte de plantilla, dentro de este concepto se encuentran diferentes tipos de verdugos (compulsivos, agresivos, de asociación y depresivos).

En México, es usual utilizar tácticas para la reducción de plantilla. Por la comodidad de las empresas, la existencia de estas tácticas ocasionan un desempleo desmesurado en el país; convirtiéndose en un problema no sólo personal, si no en un problema a nivel nacional, algunas tácticas utilizadas son:

- Reducción de tiempo de trabajo.
- Disminución de jornada de trabajo.
- Suspensión de contrato.
- Rescisión del contrato de trabajo y despido.

Tomada y concluida a cabo la reducción de plantilla de personal, es necesario hacer una redistribución de tareas para los **sobrevivientes**, o en su defecto hacer una contratación eventual o acudir al reclutamiento.

Incluso algunas empresas se involucran más con el personal, buscando otras alternativas para evitar la reducción de plantilla, otorgando soluciones que conviene a ambas partes como movilidad geográfica, cambios horizontales o

descendientes, logrando no afectar fuertemente al empleado y satisfacer otra necesidad de la empresa, debido a que otras vacantes pueden ser cubiertas.

# **CAPÍTULO IV**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**



#### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

Recapitulando que el tema de principal interés en este presente trabajo de tesis es Grupo Pullman de Morelos, en su incursión al sistema de competencias, es preciso establecer el tipo de investigación que se eligió; por consiguiente, este capítulo se enfocará a establecer los criterios de medición así como la metodología utilizada para la obtención de la información en esta empresa.

Partiendo de este indicio tenemos que para que una investigación sea exitosa debemos de elegir el método más adecuado, esto depende de lo que se va a investigar y lo que se quiere obtener con ello; siendo éste, un aspecto de relevante importancia para el éxito o fracaso de la investigación; y para este efecto mencionaré los diversos tipos de métodos que algunos autores manejan para su mejor comprensión.

- EXPLORATORIOS
- DESCRIPTIVOS
- CORRELACIONALES
- EXPLICATIVOS O EXPERIMENTAL

Una vez mencionados los diferentes tipos de investigación, es preciso determinar cual de ellos es el más adecuado para implementar en Grupo Pullman de Morelos, así que a continuación se hará una breve explicación de cada uno de ellos.

**EXPLORATORIOS.-** Este método de investigación se centra en aspectos de comportamiento humano y busca estudiar lo que no ha sido abordado antes con profundidad, o ha sido estudiado en un contexto diferente al que se busca.

**DESCRIPTIVOS.-** Busca describir diversas situaciones, midiendo diferentes variables -denominadas por algunos autores como conceptos-, para poder describir el objeto de la investigación, y así poder identificar aspectos importantes; este método se puede enfocar a personas, empresas, tecnología o cualquier

grupo que se pueda analizar. Las variables que son analizadas pueden ser relacionadas entre sí, para poder llegar al objeto de estudio, pero su núcleo principal es estudiar las variables independientes, busca ir de lo particular a lo general; regularmente se utiliza un cuestionario para poder estudiar cada una de las variables para su exacta medición.

**CORRELACIONALES.**- El enfoque principal de este método es el de hacer un comparativo y determinar el grado de relación que hay entre dos o más variables, en ciertas ocasiones puede parecer que estén muy relacionadas dos o más variables, pero en realidad no lo están; el principal objetivo es determinar cuál es la reacción que tendría un concepto o una variable conociendo el comportamiento de dichas variables, respondiendo a la pregunta ¿Cómo?

**EXPLICATIVOS O EXPERIMENTAL.**- Se concentra principalmente en encontrar explicación a las preguntas ¿Qué?, ¿Dónde? Y ¿Por qué? Se dan ciertos fenómenos así como sus condiciones y relación que pueden surgir entre las diversas variables que fueron analizadas y estudiadas.

Tomando en cuenta los siguientes conceptos y funciones de los diversos métodos de investigación, para este estudio se tomó como referencia los métodos descriptivo y exploratorio; debido a que se ajustan a los objetivos del presente trabajo de investigación, los dos métodos de investigación seleccionados permitirán arrojar datos más precisos, debido a que el método exploratorio, permitirá corroborar las referencias que tenemos sobre el tema de competencias, el factor humano y el factor organizacional; a su vez, el método descriptivo permitirá ir detallando las diferentes situaciones que surgen en cada uno de los pasos de la introducción de sistema de competencias, desde antes de su implantación, hasta su retroalimentación.

## 4.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

La aplicación de un cuestionario, implica tomar en cuenta el tipo de población que buscamos y dentro de éste, tomar una muestra representativa que pueda arrojar los resultados esperados, sabiendo que hay dos tipos de muestras, *probabilísticas* y *no probabilísticas* a continuación se mencionará, cuál de las dos es la que se enfocó a los objetivos de la investigación, y tomando en cuenta que sólo se aplicará el cuestionario a una sola persona integrante de *Grupo Pullman de Morelos*; debido a que la persona seleccionada estuvo involucrada en la introducción del sistema de competencias en la empresa.

**Muestras probabilísticas.-** Son aquellas en las que cualquier elemento de la población tiene la posibilidad o probabilidad de ser elegido, enfocándose en las características con las que cuenta la población.

**Muestras no probabilísticas.-** En este tipo de muestra la elección de los integrantes de la población no es meramente de probabilidad, normalmente se seleccionan dependiendo de las características que tenga la investigación.

Aunque para algunas investigaciones lo más conveniente es utilizar las muestras probabilísticas, ya que su grado de error es mínimo, en este caso utilizaré el tipo de muestra no probabilística, debido a que tomé como población a un solo integrante de Grupo Pullman de Morelos, así que la población se considera específica; y por que no en todas las empresas se está implementado el modelo de competencias. Otro factor influyente en centrar la muestra en no probabilística es que el cuestionario está elaborado específicamente para el área de Recursos Humanos y propiamente para el personal involucrado directamente en la implantación y seguimiento del sistema de competencias en Grupo Pullman de Morelos.

### **4.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Ya seleccionado el método de investigación *descriptivo y exploratorio*; se dio paso a la elaboración y aplicación del cuestionario para poder hacer la recolección de datos, tomando como variables diversos aspectos del modelo de competencias; es indispensable acentuar la importancia en hacer y aplicar un cuestionario abierto – preguntas abiertas-; ya que permite la facilidad de aplicación y de contestación por parte del participante, este método de recolección es el más idóneo, con respecto a otros medios tales como: entrevista personalizada, telefónica, observación directa, etc. Los métodos antes mencionados pueden ocasionar algunos inconvenientes, debido que la falta de tiempo es una limitante para la implantación de otros métodos, una ventaja considerable, es que la persona participante, tomará con más tranquilidad la contestación del cuestionario, sin sentir la presión de que una persona lo esté analizando y evitando posibles omisiones del tema por parte del aplicador

### **4.4 CUESTIONARIO.**

A continuación se muestra el cuestionario aplicado a Grupo Pullman de Morelos:



El presente cuestionario tiene como propósito recopilar información acerca de la experiencia obtenida en Pullman de Morelos a partir de la implantación del Modelo de Competencias Laborales. Información que, estamos seguros, será de suma importancia para dar respuesta a distintas interrogantes que hemos planteado en el presente trabajo dirigido a obtener el título de Licenciado en Administración. Por su colaboración, mil gracias:

1. ¿Cuáles son las áreas o departamentos funcionales en *Grupo Pullman de Morelos*?
2. ¿Cuál es el objetivo del departamento de Recursos Humanos?
3. ¿Cuál es la principal función del departamento de Recursos Humanos?
4. De las siguientes modalidades subraya cuál es la que caracteriza al departamento de Recursos Humanos y explique ¿por qué?
  - Estratégico
  - Administrativo
  - Operativo
  - Burocrático
5. ¿De dónde surge la iniciativa de instrumentar el Sistema de Competencias en *Grupo Pullman de Morelos*?
6. ¿Qué es un sistema de competencias?
7. ¿Cuáles son las ventajas de un sistema de competencias?

8. ¿Cuáles son las desventajas de un sistema de competencias?
9. De las desventajas mencionadas arriba ¿Cuáles se han presentado en *Grupo Pullman de Morelos*?
10. ¿Qué departamentos de la empresa están involucrados en la operación o implantación del sistema de competencias?
11. ¿Cuáles son las responsabilidades y obligaciones de cada área con respecto al sistema de competencias?
12. ¿Desde qué tiempo se ha instrumentado el modelo de competencias en *Grupo Pullman de Morelos*?
13. ¿Qué utilidades y/o beneficios ha obtenido *Grupo Pullman de Morelos* durante la aplicación del sistema de competencias?
14. ¿A qué tipo de situaciones críticas se enfrentó *Grupo Pullman de Morelos*, antes, durante y después de la introducción del sistema de competencias?
15. ¿Cómo ha sido la respuesta de los empleados, después de la introducción del sistema de competencias?
16. ¿Qué instrumentos son utilizados en *Grupo Pullman de Morelos* para dar seguimiento al sistema de competencias en la empresa?
17. ¿Cuál es la metodología o pasos que su empresa utilizó para la implantación del sistema de competencias?
18. Una vez implantado el sistema de competencias, ¿ha habido cambios en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal?

19. ¿Qué diferencias y qué beneficios detecta en el sistema tradicional de reclutamiento, selección y capacitación de personal, con respecto al sistema de competencias?
20. ¿Cuáles son las principales competencias que debe tener o adquirir un empleado o candidato a ingresar a *Grupo Pullman de Morelos*?
21. ¿Qué rol desempeña la remuneración en el sistema de competencias?
22. Es necesario que no sólo el personal adopte competencias a nivel individual, esto debe de ser también a nivel organizativo; partiendo de esta premisa ¿Cuáles son las competencias adquiridas por *Grupo Pullman de Morelos*?
23. ¿Cuál fue la modalidad utilizada, para la difusión del sistema de competencias en *Grupo Pullman de Morelos* y por qué?
- Presencial
  - A distancia
  - Sistema mixto
24. ¿En cuál de los niveles jerárquicos existentes en *Grupo Pullman de Morelos*, se ha observado mejor respuesta a la implantación del sistema de competencias?
25. ¿Cómo ha sido la participación de los empleados, a partir de la implantación del sistema de competencias?
26. ¿Existe en *Grupo Pullman de Morelos* un departamento específico, encargado de controlar y vigilar el buen funcionamiento del sistema de competencias?

27. ¿Qué herramientas utilizaron, para hacer la detección de competencias en cada área de *Grupo Pullman de Morelos*?
28. ¿Qué herramientas utilizaron para hacer la detección de competencias entre los integrantes de *Grupo Pullman Morelos*?
29. ¿Qué decisiones tomaron con respecto al personal que no cubrió el perfil de competencias, que se requería en su área o puesto de trabajo?
30. ¿Qué cambios significativos tuvo que realizar *Grupo Pullman de Morelos* a consecuencia de la introducción del sistema de competencias?
31. Al introducir el sistema de competencias en *Grupo Pullman de Morelos*, ¿qué ventajas o desventajas encuentra con respecto a otras empresas de transportación de pasajeros?
32. ¿Cuáles son los beneficios que ha arrojado a *Grupo Pullman de Morelos* la incorporación e implantación del modelo de competencias?
33. ¿Qué indicadores de eficiencia han mostrado señales positivas y en qué grado, en *Grupo Pullman de Morelos*, durante el proceso de implantación del modelo de competencias?



#### 4.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Del cuestionario anterior, se pueden observar diversas situaciones que se desarrollan dentro de Grupo Pullman de Morelos, por lo que este apartado, se centrará en analizar cada una de las respuestas obtenidas.

En la primera pregunta, nos hacen referencia a las áreas o departamentos con lo que se conforma Grupo Pullman de Morelos, y por la respuesta obtenida, las principales son:

- Gerencias de Marca de Pullman
- Gerencia de Marca Travel.
- Gerencia de Marca Primera
- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia de Mantenimiento y Abastecimientos
- Gerencia de Sistemas y Contraloría

Como se pudo observar, para Grupo Pullman de Morelos, tiene renombrada y distribuida de diferente manera sus gerencias, quedando por entendido que cada empresa elige cuales son sus áreas básicas y por supuesto dependiendo del giro de la empresa será la importancia de cada una de ellas; sin embargo, algo que no debe faltar en cualquier empresa es el área de Recursos Humanos; pudiendo aseverar sin temor a equivocarme que las funciones que desempeña esta área, son de precisa y vital importancia para el buen funcionamiento de cualquier empresa.

En lo referente a la pregunta dos, el objetivo principal del departamento de Recursos Humanos los es: *Desarrollar estrategias para el crecimiento y permanencia del personal de Grupo Pullman de Morelos.*

Si analizamos el objetivo antes mencionado; podemos afirmar que, una vez introducido el sistema de competencias en la empresa, uno de los objetivos del sistema es, buscar la permanencia de los integrantes en la organización, así como su desarrollo personal y profesional, tratando de evitar al máximo la rotación de personal para llegar a un desarrollo conjunto, esto es empresa-empleado, y mediante esta situación lograr con el paso del tiempo una estabilidad en el recurso humano.

Con respecto a la pregunta tres, podemos entender de acuerdo a lo contestado, que la principal función de la gerencia Recursos Humanos, es: *Desarrollar al personal integrante de Grupo Pullman de Morelos.*

Hemos mencionado antes, la vital importancia, de que las empresas ayuden a la formación del factor humano, dándole oportunidad de crecimiento y desarrollo. Las situaciones mencionadas, son puntos importantes del sistema de competencias; un punto importante a resaltar es, que la función principal y el objetivo del área de Recursos Humanos están dirigidos en específico al personal,

En respuesta a la pregunta cuatro, la modalidad utilizada que caracteriza al área de Recursos Humanos fue descrita como *estratégica, por que apoya y asesora todas las áreas; diseña planes de crecimiento para el personal de Grupo Pullman de Morelos.* Esta respuesta en lo particular me parece importante, debido a que en el área de Recursos Humanos recae una responsabilidad enorme y fuerte al estar vinculada con todas las áreas de la empresa.

Resaltando y recordando que en México como en otros países va incrementándose día a día la competitividad en las personas, al igual que la tecnología está avanzando, es preciso resaltar que la innovación ha dejado de ser un gusto o privilegio, convirtiéndose en una necesidad de oportunidad, crecimiento y calidad; de esta forma Grupo Pullman de Morelos, se ve motivado a instrumentar el sistema de competencias en su administración (preg.5): A la

*necesidad de mejora continua que debe de haber en la empresa, promovido por el área de Recursos Humanos, al ser una empresa de servicios y estar en continuo contacto con la gente -cliente- puede determinar cuales son sus puntos fuertes y fallas que con el tiempo se han incrementado, esta empresa de análisis nos permite tener un panorama amplio de la iniciativa que deben de tener las empresas a los cambios de mejora, situación que no es común en México por que la mayoría de las empresas se muestran reacias al cambio, originando situaciones de retroceso no sólo en su administración, si no a nivel operativo.*

De esta forma, el área de Recursos Humanos en Grupo pullman de Morelos, crea en el personal la conciencia de que son las competencias (preg. 6): *Identificar características individuales del personal alineados a los objetivos de la empresa, (balanced scorecard<sup>7</sup>), así conociendo y actuando en el proceso de competencias la empresa va mejorando la rentabilidad de sus empleados a través de estrategias de desarrollo y crecimiento innovadoras.*

El hecho de hablar en un principio, de la introducción de un sistema nuevo en la empresa puede originar ventajas y desventajas, incluso temor a lo novedoso puede conseguir que el personal sienta amenazado su puesto de trabajo por los cambios; en Grupo Pullman las respuestas obtenidas en las (preg. 7,8,9) fueron: *Ventaja del sistema: identificar contribuciones de valor del personal y métricas de desempeño, desventaja: a la gente no le gusta ser medida en sus resultados; de acuerdo a las dos desventajas mencionadas hasta el momento sólo la primera se ha visto reflejada en el personal de Grupo Pullman de Morelos, reiterándonos que no sólo en el sector público suelen darse estas situaciones de inconformidad por parte de los empleados, y que depende de la empresa, el giro que de a sus desventajas, para con ello otorgar una oportunidad de crecimiento y de auto-conocimiento.*

---

<sup>7</sup> Balanced scorecard" (cuadro de mando integral). Este modelo integra cuatro perspectivas diferentes, proceso de crecimiento y de formación, los procesos internos, la relación de clientes y los resultados financieros. Estos elementos deben proporcionar una imagen equilibrada ("balanced") del resultado actual y futuro de la empresa. Está destinado a ayudar a las empresas a evaluar las acciones necesarias al refuerzo de su capacidad interna de mejorar los resultados, incluidos la inversión en las personas, los sistemas y los procesos.

En efecto el sistema de competencias genera ventajas, que permitirán determinar si el personal está funcionando verdaderamente en el puesto de trabajo así como, identificar las habilidades y lo más importante cuáles ha desarrollado y cuáles aplica a funciones o actividades del puesto.

Aunque en el área de R. H recae una responsabilidad grande por el desarrollo de programas para toda la empresa, (preg. 10): *Cada una de las cinco áreas restantes de Grupo Pullman, están y estuvieron involucradas en la operación e implantación del sistema de competencias*, lo que genera un mayor control de errores o deficiencias que pueden surgir después de la implantación del sistema, aparte de que es muy benéfico para toda la empresa cooperar en los nuevos cambios que van surgiendo, independientemente de que los responsables de cada área, estarán concientes del por qué surgen ciertas problemáticas. Al igual que cada área está conciente de que tiene responsabilidades y obligaciones, con respecto al sistema (preg. 11): *Mantener actualizados los roles, las contribuciones de valor y las métricas*, con la respuesta dada por el integrante de Grupo Pullman de Morelos podemos deducir que para la evaluación del desempeño, determinan puntuaciones para cada una de las competencias, y que los encargados de cada área, son los que supervisan que sea equitativa la medición y puntuación de cada una de las competencias.

Como he mencionado antes, no es fácil que las empresas mexicanas y el personal acepten cambios necesarios, para el buen funcionamiento, y como desde un principio mencionamos que las competencias son de reciente surgimiento en México, sin embargo en respuesta a la (preg. 12) Grupo Pullman de Morelos instrumento dicho sistema: en 2002, y después de cuatro años (preg. 13): *Tienen mayor compromiso de la gente para alcanzar sus resultados*. El resultado a la introducción del sistema de competencias ha podido reflejarse en el compromiso y desarrollo que han tenido los empleados a lo largo de estos años, sin olvidar que en el momento de la introducción surgieron situaciones críticas (preg. 14) como: *Determinar correctamente las métricas que se han de alcanzar*, es cierto, que para

que cualquier sistema de nueva introducción en las empresas funcione adecuadamente debe de estar bien estructurado, e ir de acuerdo con los objetivos establecidos, tanto de la empresa como del sistema a utilizar. Si las empresas estructuran bien el sistema deseado y lo implementan de manera adecuada, otorgarán confianza al personal, permitiendo una participación significativa; en Grupo Pullman de Morelos (preg.15), han recibido una respuesta *satisfactoria* por parte de los empleados, lo cual indica que ha funcionado el sistema por competencias de manera adecuada, otorgando importancia al factor humano.

En lo referente a la (preg.16) es interesante observar que para la evaluación del desempeño, efectúan: *El modelo de 360°*, dando un seguimiento al sistema de competencias que si recordamos, fue nombrado en el capítulo 3, en el cual la evaluación se desarrolla mediante una auto-evaluación y una evaluación del jefe inmediato, permitiendo que otra persona vea con objetividad y discreción las limitantes que el evaluado ha obtenido desde la introducción de dicho sistema hasta su última evaluación. La metodología utilizada en Grupo Pullman de Morelos fue:

- *Capacitación*
- *Difusión*
- *Seguimiento*
- *Retroalimentación*

Desde mi punto de vista la primera etapa debió de haber sido la difusión del programa, para que los empleados se informaran de cuales iban a ser los pasos a seguir y así, mostrar las ventajas que se obtendrían con la implantación del sistema, permitiéndoles obtener una perspectiva amplia del funcionamiento y del por que se introducía el sistema de competencias en Grupo Pullman de Morelos, después de la difusión proseguir con la capacitación y preparación del personal, para continuar con la implantación, seguimiento y finalizar con la retroalimentación que hasta el momento es lo que permite detectar fallas, tanto en la organización

como en el personal y evitar que estas fallas se vean reflejadas en la productividad, calidad etc.

Acentuando que el sistema de competencias permite cambios significativos, Grupo Pullman de Morelos nos muestra un ejemplo de ello al responde a la (preg. 18): *Ha habido cambios totalmente; ya que ahora con ayuda del diccionario de competencias, los perfiles están diseñados en torno a ello.* Y al igual que en el apartado anterior, el capítulo 3 menciona el lugar donde se inicia los cambios, esto debe de ser en la estructura administrativa, en todos los manuales, sin dejar de incluir el manual de bienvenida que detalla a los nuevos integrantes el panorama organizacional, la reestructuración de manuales permiten cambios en las áreas, como en el caso del departamento de reclutamiento y selección, sistema tradicional al sistema de competencias diferencia reiterada en Grupo Pullman de Morelos (preg. 19): *Permite mayor apego del perfil del reclutado con el perfil diseñado por la empresa,* como la mayoría sabemos, el sistema tradicional, busca solo conocimiento, experiencia y deja en segundo lugar el aspecto personal así que en medida que se introduce el sistema de competencias, se va a ir reflejando los cambios.

Es necesario que; independientemente de las competencias personales, se elaboren competencias genéricas, muestra de ello son las competencias que estableció Grupo Pullman de Morelos (preg. 20): *Principalmente iniciativa, responsabilidad, trabajo en equipo, negociación y liderazgo,* permitiendo un estándar entre los integrantes de la empresa, y así tener la seguridad de que cuenta con personal que hasta cierto punto es multifuncional, claro depende de las competencias genéricas que cada empresa considere.

Aunque la remuneración en cualquier empresa juega un papel crucial e importante; no podemos dejarla a un lado después de implantar cualquier sistema de mejora, por lo que el transcurso de la implantación se irán efectuando según

sea el caso, en Grupo Pullman de Morelos (preg. 21): *Se considera la remuneración efectiva al logro de metas, actualmente su papel es mínimo.*

No basta con introducir competencias genéricas y personales, es indispensable que todo el conjunto (empresa-empleado), tenga por separado el desarrollo e implantación de competencias, esto depende del giro de la empresa y de los objetivos establecidos, así como la misión y visión (preg. 22) competencias organizacionales en Grupo Pullman de Morelos:

- *Honestidad*
- *Trabajo en equipo*
- *Servicio al cliente*

El desarrollo de competencias así como la implantación, puede hacerse de diferentes modalidades: presencial, a distancia y mixto, esto depende de diversos factores como el tiempo, ya que muchas veces, no es posible que el empleado se traslade de un lugar a otro, otras empresas cuentan con instalaciones adecuadas para iniciar la capacitación, como lo fue en el caso de Grupo Pullman de Morelos (preg. 23), utilizaron la modalidad *presencial; a través de la capacitación*, un punto a favor de esta modalidad es, que permite comodidad para ambas partes, hacer una evaluación después de la capacitación que resulta más confiable.

Siguiendo con el análisis del cuestionario, puedo determinar que a pesar de que la respuesta ha sido satisfactoria por parte del personal, integrante de Grupo Pullman de Morelos, no se ha observado la misma respuesta en todos los niveles, como se menciona en la (preg. 24): *Se ha observado mejor respuesta a nivel Jefe de Departamento para arriba*; entendiendo que existe compromiso por parte de los niveles operativos y administrativos, pero no al 100%; siendo estos la base para el funcionamiento de la empresa, con esto no pretendo decir, que no importe el compromiso de los niveles medio y alto, lo que se pretende establecer es que el

compromiso y la participación esta en todos los niveles, pero el nivel de respuesta difiere de nivel a nivel.

Aunque mencionan en que la participaron de los empleados (preg. 25): *Ha sido con mayor compromiso*, después de la implantación del sistema de competencias, es importante recordar que no podemos esperar el mismo nivel de respuesta para todos los niveles, ni en el mismo tiempo, así que la empresa debe de dar tiempo considerable, para que cada uno de los integrantes y los niveles puedan digerir y aceptar los cambios recién hechos.

En un principio determiné que el área de Recursos Humanos, como todas las demás áreas tienen una responsabilidad grande para con la empresa así como con las demás áreas, cabe destacar que dentro del área de R. H (preg. 26) está el departamento de planeación y desempeño organizacional, el cual está encargado del control y vigilancia del buen funcionamiento del sistema de competencias así como cualquier sistema de mejora que se desea instrumentar o implantar en Grupo Pullman de Morelos.

Sabemos que hay varios métodos en los cuales se pueden conocer las competencias individuales y por área, por lo que en Grupo Pullman de Morelos, optaron por aplicar (preg 27,28) *questionarios y entrevistas, personalizadas*, utilizando estos métodos la empresa permite que, haya un mínimo de errores, al momento de determinar cuales son las competencias del área y por su puesto de los integrantes de esta. Al término del análisis de cada área y de los integrantes se puede notar quienes no cumplen con el perfil establecido de acuerdo sistema de competencias; no sería tan grave encontrar personas que no cubran el perfil al 100%, debido a las características que maneja el sistema tradicional con respecto al de competencias, cada empresa toma diferentes decisiones sobre el personal que no cubre el perfil (preg. 29), en el caso de Grupo Pullman de Morelos optaron por: *Capacitar al personal para cubrir su brecha de aprendizaje*, esta es una buena alternativa para demostrar al factor humano que es importante para la empresa,



valorado y tomado en cuenta. El que haya un cambio de mejora, no indica que forzosamente la empresa debe de realizar cambios fuertes dentro de su administración, he venido acentuando que el sistema de competencias va marcando los cambios que deben efectuarse, pero no quiere decir que como empresa tenga que cambiar su giro, o algún otro sistema que hasta el momento haya funcionado satisfactoriamente y haya arrojado resultados benéficos hacia la empresa, (preg. 30): Grupo Pullman de Morelos: *No ha tenido cambios significativos a consecuencia de la implantación del sistema de competencias.*

El sistema de competencias crea una ventaja competitiva, en los empleados y en la empresa otorgando crecimiento, esto se confirma con la respuesta obtenida (preg. 31, 32): *Ventaja de mayor competitividad en el sector, y mayor compromiso de la gente en el papel que juegan dentro de la empresa;* aunque la empresa cuenta con la ventaja de que es la única del sector que cubre casi en su totalidad el Estado de Morelos, es también sabido que no es el único giro que maneja, estar innovando es indispensable para crecer como empresa y otorgar un excelente servicio al cliente y cumplir con los objetivos organizacionales., para satisfacer al cliente interno y externo.

Por último, el sistema de competencias permite que progresivamente se vayan dando los cambios, por lo que en la empresa Grupo Pullman de Morelos han sido de manera grata y satisfactoria (preg.33): *Menor rotación de plantilla -45%, mayor logro de metas, mejoramiento sustancial del ambiente de trabajo;* los resultados mencionados con anterioridad, nos demuestran que la implantación del sistema de competencias ha funcionado para esta empresa, y que las evaluaciones hechas han tenido correcciones positivas, lo cual ha sido reflejado por los empleados al haber menos rotación y al cumplir con las metas establecidas por la empresa, departamento y por cada uno de los empleados.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo de investigación, mencionamos y analizamos las diferentes situaciones que pueden originarse con la introducción del sistema de competencias en las empresas; y para su mejor estudio y comprensión fue analizada la empresa Grupo Pullman de Morelos. Por medio de este estudio podemos concluir de acuerdo al objetivo general de este presente trabajo de investigación que:

El sistema de competencias, es una herramienta que permite a las empresas mejorar en muchos aspectos, desde el aspecto general hasta lo particular de cada una de las empresas, ya que permite desarrollar y diseñar estrategias específicas para su consecución, enfocándolas a evaluación del personal, reclutamiento y selección de personal, capacitación, así como medir de manera más exacta el desempeño de los empleados.

Una ventaja de notable importancia es que, por medio de este sistema se puede conocer la competitividad de los empleados en su puesto de trabajo y mediante esto, orientar sus esfuerzos hacia ventajas más competitivas. Así como reconocer y medir el desempeño que va teniendo. Como se pudo observar en Grupo Pullman de Morelos el desempeño del personal ha sido satisfactorio, después de la introducción del sistema de competencias en su administración con respecto a años pasados, lo mismo sucedió con el incremento de compromiso para la realización de su trabajo. Este sistema en particular permite articular y comunicar claramente los estándares comunes de excelencia que se requieran en el área de Recursos Humanos, así como en toda la empresa.

Grupo Pullman de Morelos es una prueba fehaciente de que, se crea una ventaja competitiva al instrumentar el sistema de competencias, con respecto otras empresas del mismo sector, debido a que cuenta con la seguridad de que el

personal desarrollara sus funciones con calidad, esto se verá reflejado en la satisfacción que obtendrá el cliente, con el trato recibido por parte del personal.

El sistema de competencias muestra varias ventajas en el proceso de administración de recursos humanos, ya que muestra una panorámica amplia de cada uno de los candidatos, permitiendo el desarrollo entre el personal interno, colocándolos en el lugar adecuado para el desarrollo de habilidades, y así permitir amplitud de conocimiento, logrando con esto que el personal tenga certeza de que es parte importante y fundamental, para el buen funcionamiento de la empresa.

Otra ventaja importante para las empresas, es que el sistema de competencias, ayuda a mejorar el clima laboral, debido a que los integrantes tomarán las competencias individuales para crecer día a día, incluso la evaluación del desempeño efectuada, permitirá una mejor comunicación por parte de los jefes hacia los subordinados inclusive con los mismos compañeros de trabajo.

La única desventaja encontrada en el sistema de competencias es que el tiempo de implantación es un poco prolongado, esto ocasionado por los cambios que surgen con la implantación del sistema, aunque por varias empresas es considerada desventaja, por otras es una ventaja, ya que en el transcurso de la implantación, podrán ir dando solución a problemas que con anterioridad habían surgido.

A simple vista podría parecer que el sistema trae consigo más ventajas al personal y no a la empresa, pero si las empresas comprenden que el factor humano debe estar bien atendido, seleccionado y colocado en el puesto de trabajo, hallarán que en medida que el personal esté comprometido, podrán llegar a las metas y objetivos organizacionales, de este modo reflejándose en la economía de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA:

1. José Antonio Ariza Mate, Alfonso Carlos Morales Gutiérrez, Emilio Morales Fernández, **"Dirección y administración integrada a personas, fundamentos procesos y técnicas en practica"** Editorial, Mac Graw Hill. Primera edición, impreso en España.
2. Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman Jr. **"Administración de personal: desarrollo de los recursos humanos"** Cincinnati: Grupo editorial Iberoamérica, c.1986.
3. Idalberto Chiavenato **"Administración de Recursos Humanos"**. Santa Fe de Bogotá, editorial Mac Graw Hill, impreso en México DF. 1988.
4. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, **"Metodología de la investigación"**, Editorial Mac Graw Hill/Latinoamericana editores, S.A de C.V., México DF. 1991

### Paginas de Internet consultadas:

1. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
2. [www.sct.gob.mx](http://www.sct.gob.mx)
3. [www.canapat.org.mx](http://www.canapat.org.mx)
4. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
5. <http://www.conexionejecutiva.com.mx>
6. [www.pullman.com.mx](http://www.pullman.com.mx)
7. [www.oei.org.co](http://www.oei.org.co)
8. [www.canacar.com.mx](http://www.canacar.com.mx)
9. <http://dgat.sct.gob.mx>
10. [www.unt.org.mx](http://www.unt.org.mx)

11. [www.marthaalles.com](http://www.marthaalles.com)

12. [www.adgl.com.mx](http://www.adgl.com.mx)