

2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**“ RECURSOS HUMANOS. EL EMPLEO DEL  
ASSESSMENT CENTERS PARA DIAGNOSTICAR  
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN  
EL PERSONAL OPERATIVO DE  
UNA EMPRESA QUÍMICA ”**

**TRABAJO DE SEMINARIO**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

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

**FIDEL MORA REYNOSO**

**ASESORA: L.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX**

**1999.**

**TESIS CON  
FALLA DE JUNTA**

275222



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

~~Recursos Humanos "El empleo del Assessment Centers para Diagnosticar Necesidades de Capacitación en el Personal Operativo de una empresa Química".~~

que presenta el pasante: Fidel Mora Reynoso.

con número de cuenta: 9001706-7 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a <sup>09</sup> de Abril de 19<sup>99</sup>.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
I	M.A. José Vili Martínez Gonzalez	
III	L.A. Ma. Teresa Muñoz García.	
IV	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes.	

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

A mis profesores que contribuyeron durante mi carrera a mi formación profesional.

Un agradecimiento muy especial a una persona que me a brindado su apoyo y consejos a mi formación profesional y personal.

Dr. Isidro Galván Uralde.

Mil Gracias Dr.

A mi asesor por toda la cooperación que me brindo.

L.A. Teresa Muñoz García.

A mis Coasesores de seminario por los consejos y apoyo que me brindaron.

M.A. José Vili Martínez.

L.A.E Eva Lilia Torres Reyes.

L.A. Alvaro Gonzalez.

A todos mis Amigos y Familiares por sus consejos, confianza y que hicieron posible de alguna forma la realización de está tesina. Mil Gracias por su apoyo.

## **DEDICATORIA**

A DIOS.

A mis padres, Elvia y Fidel por todo el apoyo y amor que me han brindado en toda mi vida.

**Gracias.**

A mis hermanos, Elvia y Daniel por su apoyo y comprensión que me han brindado incondicionalmente.

A mis abuelos Trini y Fidel por su apoyo y colaboración en mi carrera.

A mis abuelos Lola y Marcos por su apoyo y colaboración en mi carrera.

A todas aquellas personas que siempre me apoyaron y confiaron en mí.

Mil Gracias.....

UN NIÑITO Y UNA NIÑITA quisieron conocer al hombre más sabio del mundo. Cuando lo encontraron, le dijeron, “ Señor, nos han dicho que usted es el hombre más sabio del mundo. Queremos ser como usted cuando crezcamos. ¿Qué debemos hacer para lograrlo?”

El sabio contestó así: “ Hijos, les diré cuatro palabras. Si las recuerdan y se rigen por ella, serán muy sabios cuando crezcan”.

“ La primera palabra es **Piensen**. Piensen en los valores y los principios que consideren importantes ”.

“ La segunda es **Crean**. Crean en ustedes mismos con base en lo que hayan pensado ”.

“ La tercera es **Sueñen**. Sueñen con lo que desean ser con base en lo que crean sobre ustedes mismos ”.

“ La última es **Atrévanse**. Atrévanse a convertir su sueño en realidad ”.

Choosing the Winning Way

## Índice

Título

Planteamiento del Problema

Objetivo General

Objetivos Específicos

Introducción

1

Capítulo 1. Conceptos Básicos.

1.1	Assessment Centers	4
1.2	Dramatización	5
1.3	Psicodrama	7
1.4	Simulación	7
1.5	Roles	9
1.6	Necesidades de Desarrollo	10
1.7	Habilidades	11
1.7.1	Trabajo en Equipo	12
1.7.2	Liderazgo	15
1.7.3	Compromiso hacia la Calidad	15
1.7.4	Orientación hacia el Servicio	16

1.7.5	Solución de Problemas	17
1.7.6	Saber Escuchar	17
1.7.7	Capacidad de Aprendizaje	19
1.8	Planeación de la Capacitación	19
1.9	Capacitación	20
1.10	Retroalimentación	21

**Capítulo 2. Detección de Necesidades de Capacitación.**

2.1	Proceso de Capacitación	24
2.2	Tipos de Análisis	26
2.3	Objetivos de la D.N.C.	28
2.4	Dimensiones del Diagnóstico	29
2.5	Técnicas del Diagnóstico	40

**Capítulo 3 Assessment Centers.**

3.1	Origen del Psicodrama	44
3.2	Antecedentes del Assessment Centers	48
3.3	Técnica del Assessment Centers	49
3.4	Agenda para un Assessment Centers	52
3.4.1	Simulación	60



3.4.2 Juego de Papeles	63
3.5 Propósitos del Assessment Centers	65
3.6 Los Modelos de Capacitación Tradicional y el de Conducta	67
<b>Capítulo 4 Sistema Aplicado.</b>	
4.1 Antecedentes del Sistema Aplicado	70
4.2 Sistema de Habilidades para el Éxito en el Trabajo	71
4.3 Conformación del Reporte	74
4.4 Ventajas del sistema Aplicado	75
<b>Capítulo 5 Caso Práctico.</b>	
5.1 Antecedentes de la Empresa	78
5.1.1 Misión	80
5.1.2 Visión	81
5.1.3 Escencia de su Cultura	82
5.2 ISO 90001	86
5.3 ¿ Qué Espera la Empresa de su Personal ?	88
5.4 Problemática	90
5.5 Desarrollo de la Evaluación	92
5.6 Presentación de Resultados	95
<b>Conclusiones</b>	105
<b>Bibliografía</b>	109

## **Título**

**“ El Empleo del Assessment Centers para  
Diagnosticar Necesidades de Capacitación en el  
Personal Operativo de una Empresa Química ”**

## Planteamiento del Problema.

En la actualidad se emplean un gran número de técnicas para la detección de Necesidades de Capacitación, en el cual requerimos de una técnica que proporcione la mayor confiabilidad y validez de la información que proporciona.

Mencionaremos en seguida algunas técnicas más utilizadas en la actualidad por las empresas: Evaluación del trabajo, encuestas con el personal, entrevistas, observación, entre otras sin embargo éstas pueden ser muy subjetivas ya que no presentan en una forma específica en donde se tiene que desarrollar la persona, ni que habilidad tiene que mejorar para desempeñar el puesto con eficiencia.

Lo que necesitamos es determinar las necesidades individuales y grupales, de entrenamiento y desarrollo, así como identificar personas para ascenso a puestos completamente diferentes a los que ocupan, por ejemplo; vendedores, técnicos o ingenieros en quienes se ha pensado para puestos gerenciales nuevos ya que exigen habilidades y capacidades muy distintas a las de un trabajo de ventas o ingeniería, es difícil determinar las aptitudes del candidato antes de otorgarle el ascenso, además que sean problemas reales y cotidianos que se le presentan al evaluado para identificar su potencial de análisis y solución de problemas.

*¿Qué evaluación podrá identificar algunos indicadores de capacidad gerencial antes de tomar una decisión ?*

*¿ La técnica Assessment Centers permitirá realizar en forma eficiente la detección de necesidades de capacitación ?*

## **Objetivo General**

**Diagnosticar las Necesidades de Capacitación por medio de la Técnica  
Assessment Centers en una Empresa Química.**

## **Objetivos Específicos**

- **Identificar Áreas de Oportunidad para el Desarrollo de Nuestro Personal en Busca del Aseguramiento de la Calidad.**
- **Identificar la Utilidad de la Técnica Assessment Centers para la Detección de Necesidades de Capacitación a un Gran Número de Personas en Forma Eficiente.**

## Introducción.

*¿Cuál es la razón de la detección de necesidades de capacitación ?* La respuesta es simple ya que la transformación que está aconteciendo nuestro país con la apertura de los mercados, las empresas deben estar preparándose para mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Plantea con más urgencia hoy que antes la cuestión de la capacitación y para definir un programa de capacitación adecuado a cada organización y esté sea eficaz, es necesaria la detección de necesidades de capacitación. La visión a futuro de muchas empresas indican que si quieren sobrevivir en el mercado tendrán necesidad cada vez más de gente capacitada, de gente que esté actualizada en los aspectos relacionados con sus actividades .

Aunque una empresa cuente con los recursos materiales y financieros más necesarios, si no dispone de la gente con habilidades y conocimientos necesarios para administrar este tipo de recursos, la empresa estaría condenada a la ineficiencia y al fracaso.

Los empresarios mexicanos cada vez toman más conciencia de la necesidad de hacer la detección de necesidades de capacitación para posteriormente diseñar un programa específico de capacitación de la empresa que corresponda a sus necesidades reales y, no únicamente siguiendo las modas y se capacite por capacitar.

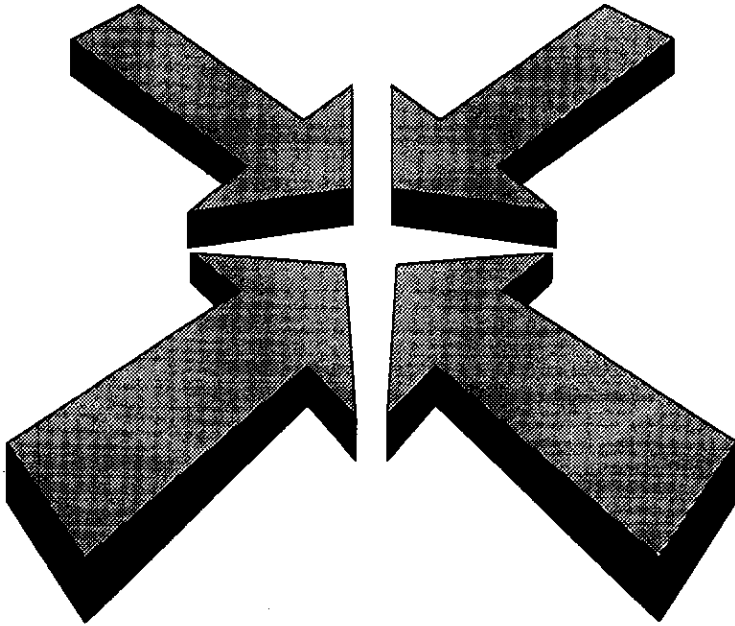
Una organización que incorpora procesos de reingeniería, justo a tiempo, equipos autodirigidos, certificación de las normas ISO 9000 o cualquier otra técnica en la organización se requiere que el personal se capacite específicamente en las áreas de oportunidad que tenga el personal.

En este trabajo veremos la utilidad de la técnica Assessment Centers para la detección de necesidades de capacitación; a continuación mencionamos los principales beneficios de la detección de necesidades de capacitación a través de esta técnica:

- Contribuye al crecimiento y desarrollo de la organización
- Produce actitudes más positivas
- Aumenta la rentabilidad de la empresa
- La capacitación será más específica y efectiva
- Crea una mejor imagen de la empresa

Una vez que encontramos a ¿quién? y en ¿qué? capacitar se procede a desarrollar un programa de capacitación específico para cada organización y se empieza a capacitar al personal de la organización.

Esto da lugar a que el individuo se sienta capaz de realizar una tarea nueva o de conducir un proceso innovador confiriéndole un sentido de *autosuficiencia* y *confianza* en él mismo.



**CONCEPTOS BÁSICOS**

**CAPÍTULO**

**1**

## Conceptos Básicos.

### 1.1 Assessment Centers.

Assessment Center.- “Centro de valoración : Método multidimensional para medir el desempeño y potencial”. (ROSENBERG, DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS, Editorial Ventura, 1995, Pág.46 ).

Centro de Evaluación Gerencial.- “Situación en la que se pide a los candidatos a administradores que tomen decisiones en situaciones hipotéticas y se califica su desempeño. Generalmente implica también pruebas y el uso de juegos administrativos”. (DESSLER, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Editorial Prentice Hall, 1991, Pág.789.

Centro de Evaluación ( Assessment Centers).- “Enfoque de evaluación que requiere que los empleados participen en una serie de actividades similares a aquéllas que podrían encontrar en un puesto real”. (MONDY, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Prentice Hall, 1997, Pág.639).

Centro de Evaluación.- “Es un lugar donde se efectúan las evaluaciones, pero en este contexto las evaluaciones son los juicios de varios administradores especialmente capacitados que usan una variedad de criterios para evaluar el desempeño de un empleado conforme pasa por varias situaciones de pruebas distintas”. (SIKULA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Editorial Limusa, 1991. Pág.129).



Centros de Evaluación.- “Una técnica de evaluación que utilizan ejercicios situacionales para identificar a los empleados susceptibles de ascenso, entrenamiento y con gran potencial”. (GIBSON, ORGANIZACIONES, Editorial McGraw Hill 1990, Pág.570).

Concepto personal .- Es una técnica donde se utilizan distintos ejercicios reales donde se pretende medir la capacidad y la habilidad para resolver tales situaciones y por medio de esta detectar el potencial y las áreas de oportunidad que tenga el evaluado.

## **1.2 Dramatización.**

Este método se conoce con diversas denominaciones, tales como : Dramatización, juegos de representación, *role playing*, psicodrama y otros. Aunque algunos instructores han hecho esfuerzos para presentar con claridad la diferencia entre uno y otro método, creemos de todas maneras que existe una característica común a la cual nos vamos a referir.

En principio este método, además de la instrucción y enseñanza como tales, tienen un objetivo básico que es la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas, en una palabra, tienen especial aplicación en el campo de las relaciones humanas.

Como el nombre indica –Dramatización- Se trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo en la empresa, pudiendo tratarse también de situaciones sociales ajenas a la organización. El objetivo y beneficio básico es el desarrollo de actitudes de relación humana. Mediante la representación de diferentes papeles, no sólo

el actor, sino el grupo también adquiere una involucración y un interés que permite crecimiento, comprensión y desarrollo de la persona.

Creemos necesario precisar a través de una definición lo que constituye este método. Siguiendo a Corsini, Shaw y Blake, “La dramatización es un método de interacción humana que relaciona una conducta realista a situaciones imaginarias. Se ha mencionado, como corolario a esta definición, la distancia que existe entre el pensar y el hacer y su relación –unidad- a través de la dramatización”. (SILICEO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, Editorial Limusa, 1980, Pág.65).

*Dramatización* : “ Esta técnica se desarrolla con la participación directa de los miembros del grupo, los cuales representan distintos roles o papeles acerca de un fenómeno que se desee estudiar ”. (REZA, EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN, Editorial Panorama, 1995, Pág.112).

La aplicación de esta técnica tiene dos modalidades : La estructurada y la espontánea. En la primera, se basa en un guión previamente elaborado por el instructor o cualquier otro facilitador del aprendizaje el cual se distribuye a los distintos participantes, para que éstos actúen conforme a lo establecido.

La segunda modalidad se da cuando, sin ningún guión previo, pero sí con un objetivo determinado, los actores representan un rol para manifestar una actitud o comportamiento determinado.

### 1.3 Psicodrama.

Psicodrama : “Técnica de instrucción en la cual, los participantes interpretan un rol, papel o guión, en un marco de juego colectivo, acerca de algún fenómeno o asunto ficticio o real”.(REZA, EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN, Editorial Panorama, 1995, Pág.166).

Psicodrama : “Es una modalidad educativa práctica y es también una forma de promover, encauzar y desarrollar el crecimiento personal; es, además, un método terapéutico grupal y activo que integra el cuerpo, las emociones y el pensamiento en la actuación espontánea, creativa y vivencial de la realidad concreta interpersonal o intrapsíquica de los individuos”.

(RAMÍREZ, PSICODRAMA, Editorial DIANA, 1997, Pág. 268)

Sociodrama. “Es la actuación de una situación en la que interviene un número de personas reconocido como grupo; sigue los lineamientos generales del psicodrama, pero enfatiza los problemas o éxitos del grupo como tal y no de un individuo en particular” (RAMÍREZ, PSICODRAMA, Editorial DIANA, 1997, Pág. 269).

### 1.4 Simulación.

Los juegos de negocios se han convertido, recientemente, en una popular técnica. Se trata de un método utilizado primariamente en el entrenamiento dentro de la empresa. Como referencia, podemos decir que en muchos programas, uno o dos juegos de negocios son incluidos.

La simulación es relativamente nueva en el campo de entrenamiento de los negocios; pero la milicia la ha utilizado ampliamente desde hace muchos años. Juegos de guerra, maniobras en el campo de batalla, ejercicios en mapas, han probado su validez como medios de entrenamiento para oficiales del ejército, desarrollando sus habilidades para la planeación, estrategia y toma de decisiones, así como para su aplicación en situaciones reales.

Los juegos de negocios son similares; se trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real de trabajo.

Los participantes desempeñan papeles tales como gerentes de ventas, contralores, etc...

La simulación, en este caso, se parece mucho a la dramatización, pero, mientras ésta se estructura con un pequeño margen de cambio o desviación del libreto, los juegos de representación están estructurados a propósito de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones, y en relación con diversos problemas presentados a través del juego.

Los juegos pueden diseñarse de tal modo que varios entrenadores representen el mismo papel y, así, puedan compartir con los demás compañeros. O bien, pueden diseñarse para organizar equipos que representen, hipotéticamente, empresas en mutua competencia.

En cualquiera de estas dos formas, los participantes reciben amplio entrenamiento respecto de planeación, estrategia, análisis de información y toma de decisiones .

## 1.5 Roles.

Roles. “ Son los diferentes papeles que desempeña un individuo y la forma tangible y actual con que se expresa ”.( RAMÍREZ, Idem)

Roles. “Modelos de conducta estandarizada, necesarios a todas las personas que desempeñan un papel funcional dentro del sistema, sin tomar en cuenta sus deseos personales u otros sentimientos u obligaciones irrelevantes frente a la relación funcional”.

(AUDIRAC, ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Editorial Trillas, 1994. Pág.101).

Juego de Roles.- “Consiste en tomar el papel de otras personal, o de algún animal o personaje –real o ficticio -, actuando como lo haría el individuo o animal representado”

(RAMÍREZ, Idem )

Representación de Roles o Role Playing.- “ Durante el proceso instruccional, se simula una situación o caso concreto, con el afán de convertirlo en real y visible, facilitando de esta manera el proceso de aprendizaje. Se le conoce también como dramatización, sociodrama, juego de papeles y técnica acuario entre otras ”. ( REZA , EL ABC DEL DMINISTRADOR DE LA

CAPACITACIÓN. Editorial Panorama, 1995, Pág.135 ).

## 1.6 Necesidades de Desarrollo

Diagnóstico de la Empresa.- “Es una labor de conjunto propia del equipo de trabajo, los diferentes responsables de la función de personal, en colaboración con los jefes de línea deberán reunirse con la periodicidad que sea necesaria para hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, proponiendo las medidas que se deban tomar, y elaborar el perfil ideal de los colaboradores, es decir, crear y manejar en forma eficaz , el inventario de recursos humanos”. (SILICEO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, Editorial Limusa, 1980, Pág. 32 ).

Diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación : “ Saber, con precisión las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los trabajadores para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo ”. (REZA , COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Panorama, 1995, Pág.64)

Diagnóstico.“ Permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo ”. (WERTHER, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Editorial Interamericana, 1994, Pag.189).

Diagnóstico. “ La ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo ”. (PIALO, PROCESO DE CAPACITACIÓN, Editorial Diana, México 1990. Pág. 138).

Concepto Personal.- Es el detectar las áreas de oportunidad o en donde el desempeño de la persona necesita ser mejorado para desempeñarse eficientemente en su puesto.

## 1.8 Habilidades

Las habilidades según Robert Katz las clasifica en tres, las cuales mencionaremos:

Las Habilidades Técnicas.- “Se refiere a la capacidad para aplicar experiencias o conocimientos especializados.

Las Habilidades Humanas.- La capacidad para comprender, motivar y trabajar con otras personas, de manera individual o en grupo.

Las Habilidades Conceptuales.- “ Los administradores deben tener la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas”. (ROBBINS COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL,

Editorial Prentice Hall, 1994, Pág. 6).

Habilidades. “ Consisten en la facilidad para realizar una tarea u operación ( física o mental ) dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia ( tiempo, calidad, ritmo ) y con el mínimo de energía necesario ”. (AQUINO RECURSOS HUMANOS PARA NO ESPECIALISTAS,

Editorial MACCHI, 1993, Pág. 71).

### 1.7.1 Trabajo en Equipo.

“ Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables ”. (KATZENBACH, LA SABIDURÍA DE LOS EQUIPOS, Editorial Continental, 1995, Pág. 39).

“Grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables del logro de una meta”. (ROBBINS FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Editorial Prentice Hall, 1996, Pág. 466 ).

“ El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada. Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de la tarea y se apoyan mutuamente, decimos que están realizando un trabajo de equipo ”.( KEIT, COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, Editorial McGraw-Hill, 1993, Pág. 371 ).

Concepto Personal.- Es un grupo pequeño de personas que están comprometidos con un propósito en común, y que conocen sus fortalezas y sus áreas de oportunidad para lograr mayor eficiencia en los resultados que pretenden.

Los miembros de un equipo han de trabajar juntos si desean ser eficientes, pero también se necesita la cooperación entre todos los equipos que constituyen la organización.



La formación de equipos de trabajo impulsa a los miembros a examinar cómo trabajan juntos, a identificar problemas y a encontrar los medios para una solución de la manera más eficaz. El propósito de la formación de equipos de trabajo es hacer más eficaz al equipo, a realizar sus tareas, aprender a resolver problemas y disfrutar las relaciones interpersonales satisfactorias entre sí.

Un equipo verdaderamente comprometido es el elemento más importante con el que cuenta la alta dirección. Las empresas con estándares significativos y fuertes estimulan y respaldan a los equipos efectivos al ayudarles a desarrollar sus propias metas y comprender que el logro de ellas contribuirán a las aspiraciones globales de la organización.

*Características de un Equipo de Trabajo Efectivo.*

1. Los equipos con alto desempeño tienen bien definidas sus metas que tienen que alcanzar, así como la creencia de que el lograrlo es importante para cada uno de los miembros del equipo.
2. Los miembros del equipo están interesados en el éxito de su equipo y se sienten responsables de los resultados logrados por el equipo.
3. Cada uno tiene claro su papel. No hay confusión acerca de lo que cada quien tiene que hacer.
4. Los miembros son capaces de tener una comunicación en forma clara y rápida. Esto puede ayudar para resolver conflictos o darle una solución adecuada a un problema.
5. Los miembros del equipo se caracterizan por la confianza mutua entre ellos. Cada uno de los miembros cree en la integridad, carácter y habilidad, unos de otros.
6. Los miembros del equipo sienten una gran lealtad y consagración al equipo.
7. El equipo de trabajo no pierde el logro de su objetivo por desempeñar en luchas de poder. Su mirada está dirigida en lograr la misión del equipo y caminar en dirección a su visión. Estos altos propósitos trascienden las altas y bajas de todos los días y hace que las maniobras políticas se vean triviales y sin importancia.

### **1.7.2 Liderazgo.**

“Liderazgo.- El liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona para convencer a otros de que tratan de alcanzar determinados objetivos”. ( ALFÉREZ . ASUME EL LIDERAZGO DE TU EMPRESA. 1992, Editorial Marsa, Pág. 7 ).

“Liderazgo .- Proceso por el cual una persona influye en el comportamiento de los miembros de un grupo”. (RUE ADMINISTRACIÓN, TEORÍA Y APLICACIONES. Editorial Alfaomega, 1994, Pág. 214).

“Liderazgo .- Conseguir que la gente trabaje para alcanzar un objetivo”. (SILICEO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, Editorial Limusa, 1980, Pág. 38 ).

Concepto Personal .- Es la habilidad de guiar a las acciones y el pensamiento de los demás en forma activa hacia un propósito en común.

### **1.7.3 Compromiso hacia la Calidad.**

El Compromiso lo podemos decir que es un propósito racional y emocional que se hace un individuo o grupo de cumplir con tareas u objetivos determinados.

“El sinónimo de calidad, es satisfacción. Independientemente del tipo de producto o servicio de que se trate, si este es de calidad, crea satisfacción en la persona que lo adquiere

Cuando una organización logra sensibilizar a todo su personal en la importancia de satisfacer plenamente a sus clientes, ha dado un gran paso en el camino hacia la competitividad, porque todos los colaboradores participan directa o indirectamente en la satisfacción del cliente, independientemente del puesto que desempeñan”. (ALVAREZ, MANUAL DE COMPETITIVIDAD, Panorama 1998, Pág. 85)

“La Calidad en un ambiente de administración de Calidad Total, se basa en que los clientes sean servidos al máximo grado posible”. (MONDY, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Prentice Hall, 1997, Pág.286).

En esta habilidad se pretende medir si la persona actúa para asegurar la calidad en el trabajo propio y de los demás.

#### **1.7.4 Orientación Hacia el Servicio.**

Servicio.- “Son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente”. (STANTON, FUNDAMENTOS DE MARKETING, Editorial McGraw-Hill, 1996, Pág. 685).

Servicio “Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada. Su producción podría o no estar vinculada con un producto físico”. (KOTLER, FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, Editorial DIANA, 1991, Pág. 537 ).

Se pretende medir si la persona evaluada actúa para superar las expectativas de otros sobre nuestro trabajo, es la habilidad de satisfacer las necesidades, tanto de clientes internos como externos.

### **1.7.5 Solución de Problemas.**

“Los equipos tienen que estar en posibilidad de identificar los problemas y las oportunidades a que se enfrentan evaluar las opciones que tienen para avanzar y después hacer los compromisos necesarios y tomar las decisiones sobre cómo proceder”.

(KATZENBACH, LA SABIDURÍA DE LOS EQUIPOS, Editorial Continental, 1995, Pág. 42 ).

Podemos mencionar que muchos de los empleados tienen que resolver problemas en sus puestos, esto implica ejercer un buen juicio y razonamiento para determinar posibles cursos de acción.

Cuando la habilidad de solución de problemas necesita mejorarse para alcanzar mayor eficiencia en su puesto, la empresa puede desarrollar esta habilidad por medio de la capacitación.

### **1.7.6 Saber Escuchar.**

“Escuchar es dar sentido a lo que oímos, para escuchar hay que prestar atención, interpretar, y recordar los estímulos sonoros”. ( ROBBINS, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL,

Editorial Prentice Hall, 1994, Pág. 353 ).

Esta habilidad es muy importante ya que para tener una comunicación eficaz es necesario el saber escuchar a las personas, y no solo oír lo que dicen. Esta habilidad se puede desarrollar por medio de la capacitación.

Esta habilidad es muy importante ya que la comunicación efectiva no ocurre si no se escucha lo que los demás tienen que decir. Escuchar exige no sólo que usted atienda lo que la otra persona dice sino que también prestemos atención a los sentimientos y al tono emocional del mensaje. Escuchar en forma activa o con simpatía es una capacidad fundamental para negociar el conflicto. Si se quieren generar situaciones que satisfagan en forma potencial a ambas partes, debe comprender las necesidades de la otra persona. Escuchar es bastante difícil cuando se ocupa de problemas y conflictos en que uno se encuentra emocionalmente involucrado. Tal vez uno se concentre en defender su propio punto de vista más que en escuchar realmente los argumentos de la otra persona.

Considero que los elementos visuales y vocales, al igual que la personalidad, popularidad y sociabilidad son los ingredientes principales para las comunicaciones interpersonales de alto nivel. Existen básicamente habilidades del comportamiento que habría que tomar en cuenta:

Comunicación visual, postura, movimientos, gestos y expresión de la cara, el vestir, voz, lenguaje.

### **1.7.7 Capacidad de Aprendizaje.**

Aprendizaje.- “Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos”. (REZA, COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Panorama, 1995, Pág. 26 ).

Aprendizaje. “El aprendizaje entraña un cambio relativamente permanente en la conducta. Este cambio se genera por lo común a través de la experiencia o de alguna práctica reforzada. Aunque el aprendizaje no implica necesariamente un mejoramiento en la conducta, permanece en el individuo hasta que es substituido por otro comportamiento, o bien hasta que ya no le es útil”.(HODGETTS, COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial McGraw Hill, 1992, Pág.71 ).

El aprendizaje es la capacidad de retener y aplicar información nueva.

### **1.8 Planeación de la Capacitación**

Para elaborar un plan de capacitación el primer paso es detectar la necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina el “capacitar por capacitar”.

El segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades . Esto es, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuales requirieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.

La planeación del entrenamiento es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de Capacitación.

## 1.9 Capacitación

Capacitación . “Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico científico y administrativo”. (ARIAS, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Trillas, 1987, Pág.112).

Capacitación . “La CAPACITACIÓN consiste en una serie de actividades planeadas y basadas en las necesidades reales de la empresa que se orientan hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados que les permitan desarrollar su labor de manera eficiente”. (ALFÉREZ, LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA, Editorial Marsa, 1992, Pág. 8).

Capacitación. “ Es el conjunto de conocimientos generales que se proporciona al colaborador, para ayudarle a tener contexto de las situaciones y a reforzar su sentido común, permitiéndole así realizar mejor su trabajo ”. (ALVAREZ, MANUAL DE COMPETITIVIDAD, Panorama 1998, Pág. 76).

Concepto Personal.- Es el conjunto de conocimientos técnicos, científicos que se le dan a una o varias persona para desempeñar con mayor eficiencia su trabajo.



### 1.10 Retroalimentación

La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando la retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés”. (KEIT, COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, Editorial McGraw-Hill, 1993, Pág. 216).

Retroalimentación. “Grado en que la realización de las actividades requeridas por un puesto tienen por efecto la obtención de información clara y directa sobre la eficiencia de su desempeño”. (ROBBINS FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Editorial Prentice Hall, 1996, Pág. 343).

Una forma de ayudar a otras personas a considerar cambiar su comportamiento es a través de la retroalimentación. La comunicación abierta proporciona información sobre como uno afecta a otras personas. La retroalimentación puede ser entonces utilizada por la persona como una base para el cambio personal, si es que lo desea. La retroalimentación puede ayudar a una persona a mantenerse en el camino adecuado y, por lo tanto, alcanzar sus metas personales.

La retroalimentación efectiva tiene las siguientes características:

1. Es descriptiva más que evaluativa.
2. Es específica.
3. Tomo en cuenta los sentimientos de quien la envía como de quien la recibe.
4. Está dirigida a el comportamiento que la persona puede controlar.
5. Es solicitada más que impuesta.
6. Es oportuna.
7. Se verifica para asegurar una clara comunicación.
8. Cuando la retroalimentación se da en un grupo, tanto como emisor como el receptor tienen la oportunidad de verificar con las otras personas en el grupo la exactitud de la retroalimentación.
9. La retroalimentación evita la psicología amateur.



**DETECCIÓN DE  
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

**CAPÍTULO 2**



## **2.1 Proceso de Capacitación.**

El proceso de capacitación lo considero que consta de cuatro etapas, las cuales se mencionarán en seguida :

1.Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Desarrollo : Nos proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y hace que sea más específica la capacitación.

El diagnóstico nos proporciona la materia prima para hacer un plan o programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino para evaluación.

2.Diseño y Formulación de Programas y Cursos :

En esta etapa se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados capacitados. Se escogen las técnicas más adecuadas para la capacitación

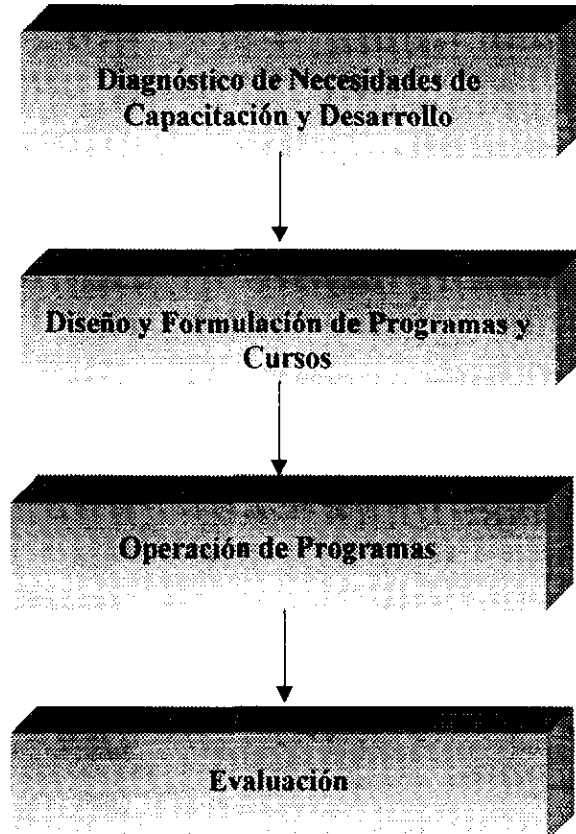
3.Operación de programas :

Se lleva a cabo la realización del Programa de capacitación previamente diseñado.

4.Evaluación :

En esta etapa se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y por lo tanto se evalúa la eficacia del programa.

## PROCESO DE CAPACITACIÓN



## **2.2 Tipos de Análisis en la Determinación de las Necesidades de Capacitación.**

El primer paso en el proceso de desarrollo de recursos humanos es el detectar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo.

De acuerdo con Jesús Carlos Reza se necesitan tres tipos de análisis con el fin de detectar las necesidades de desarrollo de una organización, los cuales se mencionarán a continuación: Análisis organizacional, análisis de tareas, y análisis de la persona.

*En el análisis organizacional;* examina a toda la compañía para determinar dónde se debe llevar a cabo la capacitación y el desarrollo. Se deben de estudiar las metas y los planes estratégicos de la compañía junto con los resultados de la planeación en recursos humanos.

*Al realizar el análisis de tareas,* se deben detectar dos factores principales: importancia y rendimiento. La importancia se relaciona con la relevancia de las tareas y los comportamientos específicos en un puesto en particular, y con la frecuencia con que se desempeñan. El rendimiento es la competencia de los empleados para desarrollar estas tareas. La descripción del puesto, evaluaciones de desempeño y entrevistas o encuestas de supervisores y ocupantes de los puestos deben proporcionar los datos necesarios.

*El análisis de la persona*, que se dirige al empleado individual, gira entorno a dos preguntas: “¿A quién se necesita capacitar?”, y “¿Qué clase de capacitación se necesita?”.

El primer paso en un análisis de persona es comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas. Si el trabajo de este individuo es aceptable, tal vez no se necesite capacitación. Sin embargo, si el desempeño de la persona esta por debajo de la norma, se necesitará una investigación adicional para identificar los conocimientos y habilidades específicos que se requieren para un desempeño satisfactorio del puesto.

También pueden ser útiles las pruebas, la actuación de papeles ( role playing) y los centros de evaluación gerencial ( Assessment Centers) para efectuar el análisis de persona.

### 2.3 Objetivo de la Detección de Necesidades de Capacitación.

“Obtener la información que permita conocer las áreas de oportunidad, de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas.” (REZA . COMO DIAGNOSTICAR LAS

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Panorama, 1995, Pág.66).

Independientemente del tipo de necesidad, la situación que lo genera.

Algunos de los principales beneficios los mencionaremos :

- Localización de necesidades de capacitación reales de satisfacer.
- Determinar los programas de capacitación y los puestos de trabajo.
- Determinar las prioridades de capacitación del personal para facilitar la programación de los cursos.
- Determinación de perfiles de puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar.
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen.



## 2.4 Dimensiones del Diagnóstico.

Algunos autores clasifican las necesidades por la dimensión que satisfacen, así dicen que existen diagnóstico de necesidades de la empresa, de un área o del trabajador ; otros la clasifican por necesidades urgentes, a corto plazo y a largo plazo, otros más en necesidades de conocimientos, de habilidades y de actitudes.

Mencionaremos la clasificación que hace Reza Trosino:

### **MÉTODO REACTIVO**

Es sólo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos SÍNTOMAS, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información ( inmediato ), sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.

Este método es hoy en día utilizado en varias empresas ya que es muy sencillo y cómodo recibir las necesidades o requerimientos e irlos satisfaciendo, por supuesto que la gente que recibe estos beneficios queda muy complacida ya que se capacita en lo que cree necesitar o en lo que le gusta, pero no en lo que realmente necesita o requiere para desempeñar su puesto eficientemente.

## MÉTODO DE FRECUENCIAS

El modelo está basado en la Ley de Pareto del 80-20. Esta ley nos dice que el 20% de los problemas que tiene una empresa, provocan un impacto negativo que perjudica al 80% de los procesos o resultados y a la inversa, el 80% de los problemas, o que se cree sean problemas sólo impacta al 20% de los resultados, es decir, los asuntos vitales son escasos en número y los triviales se presentan en grandes cantidades.

El ejecutivo mexicano, el funcionario, el empresario, entre otros personajes, son apaga fuegos, se hace lo urgente y no lo importante. Lo urgente les demanda el 80% de su esfuerzo, por lo que solamente dedican el 20% restante a hacer lo importante.

En gran cantidad de empresas e instituciones del país se observan este tipo de modelos, los diagnosticadores resuelven lo que observan con mayor frecuencia.

Por ejemplo: Si el grupo de secretarías escribe “haiga”, “pos bueno”, ya hay una necesidad que satisfacer, si los trabajadores piden un curso, éste se programa y ya.

Puede hacerse más sofisticado el estudio y se diseñen algunos formatos para capturar información, pero la que se obtenga no será la más precisa que se desea para elaborar un programa completo de capacitación.

Las ventajas de este modelo son :

- En cuanto a tiempo: aplicación y resultados inmediatos.
- En cuanto a dinero: sumamente económico.
- En cuanto a efectividad: parcialmente eficaz.
- Es barato y rápido de aplicar.

Las limitaciones son :

La información que se obtiene no es precisa, siendo poco confiable su utilización.

Al no ser confiable el costo puede duplicarse, ya que será necesario hacerla varias veces.

A continuación se muestran dos formatos que pueden aplicarse para obtener información por medio de este método:

- a) Tarjeta de Diagnóstico General por área.
- b) Tarjeta de Diagnóstico Personal.

### **MÉTODO COMPARATIVO**

El principal fundamento de este modelo radica en establecer las discrepancias que existen entre lo que DEBE HACERSE y lo QUE REALMENTE SE HACE. Es decir comparar una situación con otra para definir las diferencias que serán las necesidades a satisfacer. Se revisa la manera APROPIADA O CORRECTA de hacer las cosas y se le observa a la luz de la manera REAL de hacerlas.

Esto es que la detección de necesidades se logra con base en una comparación, por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que DEBIERA HACERSE y lo que se hace, para ello es necesario llevar a cabo un procedimiento que se divide en cuatro etapas.

### **1a Etapa. Determinación de la situación idónea.**

Todo proceso, actividad, empresa, producto, etc.. tiene un estándar de calidad óptimo, en el caso de la capacitación será necesario establecer los estándares de análisis, en este sentido se dividirán en Recursos Materiales, actividades, Índices de Eficiencia, Requerimientos, Ambiente Laboral Físico y Medidas de Seguridad.

Enseguida mencionaremos a que se refieren los puntos anteriormente mencionados :

1. Recursos Materiales : Son los útiles o utensilios de trabajo que el trabajador, empleado, funcionario o ejecutivo requiere para realizar sus valores.
2. Actividades : Son las acciones que se tienen que llevar a cabo para lograr un trabajo productivo, creativo y útil. Los expertos en organizaciones les llaman funciones. Es el QUEHACER del oficinista, del obrero, del empleado bancario, etc...
3. Índices de eficiencia : Algunos QUEHACERES pueden ser cuantificados, sobre todo los operativos. Entonces un índice de eficiencia es la cuantificación de la actividad
4. Requerimientos : Son aquellos aspectos de escolaridad, experiencia, edad, sexo, aspectos físicos que se necesitan para desempeñar un puesto de trabajo.

5. Ambiente laboral físico : Es todo aquello que envuelve al trabajador y a su puesto de trabajo. Por ejemplo, luz, color, mobiliario, etc.....
6. Medidas de seguridad : Son aquellos aspectos que hay que cuidar para evitar que se contraigan enfermedades profesionales o se provoquen accidentes de trabajo.

En toda empresa existen manuales de organización, de procedimientos, de políticas, de estándares, de manejo y funcionamiento de la maquinaria y equipo, inventarios de recursos humanos, manuales de actividades o análisis de puestos, descripción de labores, etc..

No necesariamente necesitan estar por escrito, es obvio que si tengo contratado a alguien, sé para que lo tengo, aunque no esté por escrito.

De esta documentación se extraen todos los elementos necesarios y se clasifican con base a los estándares de análisis antes mencionados.

### **2a Etapa. Determinación de la situación real.**

En esta fase se determinará el es y se hace y a continuación mencionaremos algunas técnicas para lograrlo.

**Entrevista.** Es un interrogatorio, cara a cara que permite conocer por medio de un diálogo directo, información relacionada con un aspecto específico. Puede ser estructurada, utilizando preguntas muy concretas y de respuesta fácil de tabular o procesar o, semiestructurada por medio de preguntas abiertas sobre aspectos generales, en este último

caso, el procesamiento de la información se torna difícil y laborioso, además de que se requiere amplia capacidad de análisis y síntesis para poder aprovechar al máximo la información obtenida.

La técnica de la entrevista facilita la obtención de datos, opiniones y actitudes sobre diferentes tópicos de la organización ya sea para determinar sus problemas o para detectar necesidades de capacitación, tanto encubiertas como manifiestas.

**Cuestionario.** Es una modalidad de la entrevista, aunque su aplicación puede ser autoadministrable. Al contar con un instrumento impreso, se ahorra tiempo en su aplicación, y si está bien elaborado, su procesamiento y análisis son relativamente sencillos. Su penetración es amplia ya que su alcance abarca a mayor cantidad de personas, sin embargo limita la capacidad de expresión del entrevistado. Se diseña con preguntas que pueden ser estructuradas o abiertas.

**Pruebas de desempeño.** Son exámenes diseñados en base a las descripciones de puesto. Miden el nivel de conocimientos que un trabajador tiene con relación a los requerimientos de su puesto de trabajo. Enseñan datos acerca de los conocimientos, habilidades y aptitudes que los trabajadores requieren para desempeñar correctamente en su puesto de trabajo.

**Corrillo.** Es una técnica ampliamente participativa, en la cual los integrantes por medio de algún ejercicio estructurado, previamente elaborado, proporcionan la información necesaria para satisfacer sus necesidades.

Ejemplo: Las Comisiones Mixtas de Capacitación, los Comités por rama industrial o actividad económica, los círculos de calidad, los grupos de productividad, etc....

### **3a Etapa. Comparación entre ambas situaciones.**

En esta etapa se determina con mucha precisión las desviaciones que se presentan entre lo ideal y lo real, entre el deber ser y el es.

La mayoría de la gente quiere tomar decisiones apresuradas, sin percatarse que el diagnóstico, hasta este momento, solamente nos está mostrando una fotografía de lo que sucede. Es una reseña de los hechos.

### **4a Etapa. Determinación de necesidades y toma de decisiones.**

Con los resultados obtenidos, estamos en posibilidad de revisar exactamente cuáles son las necesidades de capacitación del trabajador y cuáles son las de la empresa.

Es importante señalar que no todas las necesidades que se detecten serán resueltas a través de la capacitación muchas de ellas son imputables a la empresa, lo cual repercute en los niveles de calidad del trabajo de las personas. (Ejemplo: Si no puede hacerse un trabajo por escrito, con alta calidad, no siempre es porque el trabajador no pueda hacerlo sino porque no cuenta con los implementos necesarios para ello).

La determinación de los niveles de entrenamiento de acuerdo con Idalberto Chiavenato :

**Análisis de la organización total: El sistema organizacional.**

Una consideración general con respecto a los objetivos a corto y largo plazo de la organización es importante para el desarrollo de una perspectiva acerca de la filosofía de entrenamiento. El análisis organizacional intenta verificar cuál es el comportamiento de la organización, cómo se efectúa su crecimiento, a que se debe su crecimiento, cómo están relacionados el ambiente social y el ambiente físico con su crecimiento, cual es su “clima” y cual es su “imagen”, como planea la organización sus productos y servicios, cual es la importancia del entrenamiento, etc....

El análisis organizacional no solo implica un estudio de la empresa como un todo --sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos -, sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cuál la organización esta situada.

Este análisis ayuda a responder el interrogante acerca de lo que debe de enseñarse en términos de un plan, y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

El análisis organizacional deberá verificar todas las especies de factores ( planes, fuerza de trabajo, datos de eficiencia personal, clima organizacional, etc....) capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento en comparación de otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales, y así determinar la política global con relación al entrenamiento.



El entrenamiento se hace sobre medidas, de acuerdo con las necesidades de la organización y a medida que la organización crece, sus necesidades cambian y, consecuentemente, el entrenamiento deberá responder a las nuevas necesidades.

**Análisis de los recursos humanos: El sistema de entrenamiento.**

Este proceso procura verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización.

Se trata del análisis de la fuerza de trabajo : El funcionamiento empresarial presupone que los empleados poseen las habilidades, conocimientos y actitudes deseado por la organización, también es importante determinar si los empleados debidamente posicionados son capaces de desarrollo mediante entrenamiento, o si se hace necesaria la adquisición de nuevo personal.

Marcos Pontual recomienda que el análisis de los recursos humanos se haga mediante el examen de los siguientes datos para cada puesto;

1. Número de empleados en la clasificación de puestos;
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de puestos;
3. Edad de cada empleado en la clasificación de puestos.
4. Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado;
5. Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado;

6. Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa;
7. Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado;
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos;
9. Potencialidades de reclutamiento interno;
10. Potencialidades de reclutamiento externo;
11. Tiempo de entrenamiento necesario para la mano de obra reclutable;
12. Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados;
13. Índice de ausentismo;
14. Índice de rotación de mano de obra ;
15. Descripción del puesto.

Pontual subraya que “ Estos datos analizados continuamente permiten evaluar las lagunas actuales y las previstas dentro de ciertos plazos, en función de obligaciones laborales, legales, económicas y de planes de expansión de la propia empresa “.

**Análisis de las operaciones y tareas: El sistema de adquisición de habilidades.**

El análisis se hace a nivel del puesto, teniendo como base los requisitos exigidos por el puesto a su ocupante, además de la organización y de las personas, el entrenamiento debe considerar también los puestos para los cuales las personas deben ser entrenadas.

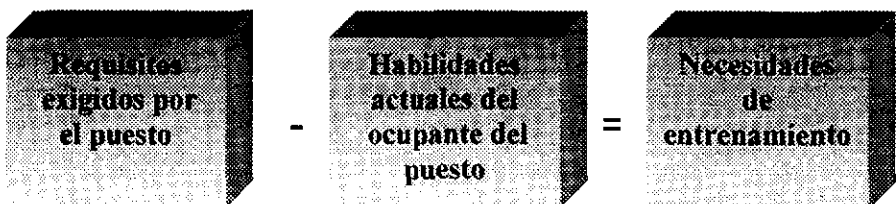
El análisis de los puestos sirve, entre otras cosas, para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño eficaz de los puestos.

El análisis de operaciones consiste en estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben exhibir los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus puestos.

El análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas.

1. Patrones de desempeño para la tarea o puesto;
2. Identificación de tareas que componen el puesto;
3. Cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir con los patrones de desempeño;
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea de la manera exigida.

### **Concepto de necesidad de Capacitación a nivel del puesto.**



El análisis de operaciones o análisis ocupacional es un proceso que comprende la descomposición del puesto en sus partes constitutivas, permitiendo la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas para que el individuo desempeñe eficientemente sus funciones.

El análisis de operaciones permite la preparación del entrenamiento para cada puesto tomado aisladamente, con el fin de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para su desempeño.

## **2.5 Técnicas de Diagnóstico.**

**“Evaluación del desempeño.** Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

**Observación.** Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo.

**Cuestionarios.** Investigaciones mediante cuestionarios y lista de verificación ( check list ) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

**Solicitud de Supervisores y Gerentes.** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

**Entrevista con Supervisores y Gerentes.** Contacto directo con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas con solución.

**Reuniones Interdepartamentales.** Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

**Examen de empleados.** Pruebas de los conocimientos del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

**Modificación de trabajo.** Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

**Entrevista de salida.** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para no sólo conocer su opinión sincera acerca de la empresa, si no también las razones que motivaron su salida". (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial McGraw-

Hill, Colombia, 1992, Pág. 426).

Mencionare algunas otras como son:

Análisis de puestos

Informes periódicos de la empresa o de producción

Análisis del comportamiento

Análisis de la organización

Lluvia de ideas

Grupos de discusión, comités, círculos de calidad

Comparación de resultados con otras empresas

Conferencias

Consultores

Buzón de sugerencias

Comunicación informal con el personal

Observación

Investigación directa

Representación de papeles o dramatizaciones

Reflexión o el autoanálisis

Juegos de simulación



**ASSESSMENT CENTERS** CAPÍTULO

**3**

## CAPÍTULO 3 Assessment Centers.

### 3.1 Origen del Psicodrama.

“Como modalidad educativa tuvo sus orígenes hacia 1911 en Viena. Desde 1908 el doctor Moreno solía observar a los niños en sus juegos en los jardines y parques de Viena. Notó entonces que los niños ensayaban roles familiares y culturales como los de papá, mamá, rey o reina, policía, etc.. Asimismo, notó que los niños usaban la fantasía presentando roles de mitos o fábulas que más cuadraban a sus necesidades o frustraciones. Con ellos empezó a usar la técnica, tan extendida hoy, del juego de roles ( role playing ) como medio para ampliar o corregir su percepción personal, haciendo que los niños se pusieran en el papel de sus padres o maestros y así vieran las cosas desde otro punto de vista.

Como forma de desarrollo y crecimiento personales, Moreno aplicó métodos psicodramáticos en su Teatro de Espontaneidad, acerca de la Opera de Viena, entre 1921-1923. Grupos de actores y actrices que trabajaban con él representaban con espontaneidad y sin ensayo temas sugeridos por el público presente. Algunas veces personas del público subían al escenario a representar ciertos papeles de los personajes envueltos en el tema.

El público presentaba temas no sólo por lo novedoso, sino también por su relación consciente o inconsciente con los mismos. Al igual que los niños, los adultos usaban su imaginación o la representación vicaria de ciertas escenas para acercarse a un problema en



el que se sentían involucrados. Asimismo, la representación espontánea de personajes y escenas, al parecer extraños al auditorio, les servía para ampliar sus experiencias imaginativamente y para practicar varios roles sociales, culturales y políticos.

Tanto a los niños como los adultos, la representación de ciertos roles servía de satisfacción parcial a necesidades o deseos reprimidos por la educación familiar o por las restricciones sociales y culturales. De ahí que pronto utilizó Moreno el psicodrama como método terapéutico. Moreno comprendió mejor la potencialidad terapéutica de la actuación espontánea de un rol o problema con el cual el actor está involucrado". (RAMÍREZ, PSICODRAMA,

Editorial Diana, 1987. Pág. 19)".

Después de la Segunda Guerra Mundial se fue aceptando esta idea, no sólo como una forma más económica en tiempo y dinero para los pacientes, sino también como una forma más dinámica por la participación activa del grupo.

El autor Moreno presenta distintas descripciones de lo que es un Rol:

Es un personaje imaginario creado por un escritor dramático, v.g. Hamlet.

Es la forma en un actor presenta un carácter teatral.

Es el conjunto de funciones que la sociedad atribuye o da o da a una persona pública, v.g. presidente o policía.

Es la forma tangible y actual con que se expresa un sujeto y que se llama su personalidad o carácter.

Finalmente, rol en la cristalización del modo de responder de un sujeto a las situaciones vitales por las que ha pasado, v.g. hijo, esposo, padre.

#### Juego de Roles.

El juego de roles iniciado por Moreno en su teatro de Espontaneidad en Viena y practicado constantemente en su Teatro de Psicodrama en Beacon, N.Y., se ha divulgado tanto en distintos niveles de las instituciones educativas, que muchas personas lo consideran como una herencia cultural de muchos años e ignoran que su creador fue el doctor Moreno.

Otros identifican juego de roles con psicodrama por no conocer que los roles son el enfoque del psicodrama y que el juego de roles y cambio de roles son solo técnicas muy importantes del psicodrama.

Ledford Bischof define los roles de acuerdo con las teorías de Moreno:

1. “Los roles pueden ser imaginarios o reales, según estén basados en la fantasía o hechos reales. Por medio del juego de roles uno puede personificar otras formas de vida, tomando y actuando distintos roles.
2. La personalidad puede expandirse si por medio del juego de roles se explora lo desconocido.
3. El juego de roles sirve para estudiar y cambiar la personalidad del hombre.
4. El ego del individuo puede afirmarse y robustecerse con el juego de roles.

5. El juego de roles, especialmente en el método psicodramático, es una técnica poderosa para reducir el distanciamiento entre grupos étnicos o puestos.
6. Cuantos más roles practique un individuo, adquirirá mayor flexibilidad para enfrentarse a los de la vida.
7. Los roles que se practican eficientemente reducen el período de calentamiento necesario para modificar las condiciones de la vida.
8. El individuo aprende las reglas y disposiciones sociales primariamente por los roles que ejecuta.” (RAMÍREZ, Idem ).

#### CAMBIO DE ROLES.

“El simple juego de roles es importantísimo en el psicodrama y sociodrama, el cambio de roles lo es todavía más. El cambio de roles consiste en ponerse en el lugar de otra persona y ver y sentir las cosas desde su punto de vista. El cambio de roles se basa en el lema que Moreno expuso.

Te quitaré los ojos y me los pondré en lugar de los míos y tú me quitarás los míos y te los pondrás en el lugar de los tuyos y así yo te veré con tus ojos y tú me verás a través de los míos.” ” (RAMÍREZ, PSICODRAMA, Editorial Diana, 1987, Pág. 36)”.

El cambio de roles es una técnica de integración personal y de socialización. El cambio de roles es un requisito indispensable para establecer una comunidad psicodramática.

El cambio de roles sirve para corregir conductas antisociales

El cambio de roles es un recurso de gran valor para enseñar y aprender.

### 3.2 Antecedentes del Assessment Centers.

“La técnica de los centros de evaluación la iniciaron *Douglas Bray* y colaboradores en la *American Telephone and Telegraph Company* a mediados de la década de 1950. En la década de 1970 se convirtió en una técnica para evaluación usada en muchas organizaciones de todos los tamaños.” (GIBSON, ORGANIZACIONES McGraw Hill, 1990, Pág. 372).

La base de esta técnica es una serie de ejercicios situacionales, en la cual toman parte los candidatos a programas de ascensos, entrenamiento o gerenciales durante 2 ó 3 días, mientras los observan y los califican. Los ejercicios son tareas gerenciales y administrativas simuladas, e incluyen técnicas tales como la representación de papeles, actuación como suplente, análisis de casos, etc.. En algunos centros de evaluación también se utilizan entrevistas personales y test psicológicos para efectuar las evaluaciones

Los centros de evaluación se utilizan cada vez más como una herramienta de selección, detección de necesidades de desarrollo y algunos expertos estiman que, desde principios de la década de los sesenta, más de 200,000 personas en todo el mundo, en más de 1,000 organizaciones, han participado en ellos. Se sabe que los centros de evaluación se utilizaron por primera vez en la *American Telephone and Telegraph Company* en la década de los cincuenta y todavía están en uso en esa empresa.

Entre las empresas que utilizan los centros de evaluación se incluyen: General Motors, UPS, American Express, Goodyear, IBM, Union Carbide, Wal - Mart Stores Inc., Nabisco Biscuit Co., Bancomer, Hoechst Marion Rousel, Industrial de Fosfatos, Manpower, etc...

### **3.3 Técnica del Assesment Centers**

#### **Centros de Evaluación.**

Muchos sistemas de evaluación del desempeño de los empleados evalúan el desempeño previo de un individuo y al mismo tiempo tratan de determinar su potencial de avance.

En otras empresas han desarrollado un enfoque separado para la determinación del potencial.

Este proceso tiene lugar frecuentemente en lo que se conoce apropiadamente como centros de evaluación.

Un centro de evaluación requiere que los empleados desarrollen actividades similares a las que podrían encontrar en el trabajo real. Estos ejercicios simulados se basan en un análisis integral del puesto. Por lo regular, los asesores observan a los empleados fuera de su sitio normal de trabajo durante cierto periodo de tiempo.

Los asesores seleccionados suelen ser gerentes expertos que participan en los ejercicios y evalúan el desempeño. Los centros de evaluación se utilizan cada vez más para:

- Identificar a los empleados que tienen potencial para ascender a puestos gerenciales de más alto nivel.
- Seleccionar supervisores de primera línea.
- Determinar las necesidades de desarrollo de los empleados.

“Un centro de evaluación es una experiencia de dos o tres días en la que cerca de una docena de candidatos a posiciones ejecutivas desempeñan tareas gerenciales realistas ( como formular presentaciones) bajo el ojo atento de evaluadores expertos; de esa manera se evalúa o determina el potencial de cada candidato para la posición gerencial”. (DESSLER, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Editorial Prentice Hall, México 1991, Pág. 206).

El mismo centro podría ser sólo una sala de conferencias, pero con frecuencia es un cuarto especial con un espejo en un solo lado para facilitar las observaciones discretas de los asesores.

A continuación se presentan técnicas de los ejercicios que se incluyen en un centro de evaluaciones:

“*La Charola de entrada*. Con este tipo de ejercicio, el candidato se enfrenta a un paquete de informes, memorándum, recados, de llamadas telefónicas, cartas y otros materiales apilados en la charola de entrada del puesto simulado que está ocupando. Se pide al

candidato que haga lo necesario con cada uno de estos materiales, como por ejemplo:

Escribir cartas, notas, o agendas para juntas.

Después los evaluadores experimentados revisan los resultados de las acciones del candidato.

*La discusión del grupo sin líder.* Se presenta ante un grupo sin líder un tema para discusión y se les pide que lleguen a una decisión conjunta. Los expertos evalúan posteriormente las habilidades interpersonales, la aceptación por parte del grupo, el liderazgo y la influencia individual de cada participante.

*Juegos gerenciales.* Los participantes se enfrascan en la solución realista de problemas, por lo general como miembros de dos o más compañías simuladas que compiten en el mercado. Es posible que se tengan que tomar decisiones sobre asuntos como la forma en que se debe hacer publicidad y manufactura, y qué tanto inventario hay que tener como reserva. Por este medio los participantes exhiben capacidades organizacionales y de planeación, habilidades interpersonales y capacidad de liderazgo.

*Presentaciones Individuales.* Las habilidades de comunicación y persuasión de un participante se evalúan al pedir a esa persona que haga una presentación oral sobre un tema asignado.

*Pruebas Objetivas.* Todos los tipos de pruebas de personalidad, capacidad mental, intereses y logro que se realicen por escrito, también pueden ser parte de un centro de evaluación.

*La entrevista.* “La mayoría de los centro requieren también de una entrevista entre, cuando menos, uno de los expertos y cada participante, en la que se evalúen los intereses actuales, antecedentes y desempeño previo del aspirante”. (DESSLER, Idem).

### **3.4 Agenda para un Assessment Centers.**

Ejemplo: Un Centro de Evaluación Tradicional. (DESSLER, Idem).

Para determinar el potencial para gerente de primera línea de las posiciones de gerencia media, se organizó un centro de evaluación. Los supervisores nombraron a 12 participantes a los que se consideró tenía el potencial necesario con base en su desempeño actual en el trabajo.

Durante dos días los participantes tomaron parte en ejercicios dirigidos a manifestar conductas que se consideraban importantes en la compañía. Por ejemplo: Los participantes realizaron un juego gerencial simulado, hicieron un ejercicio con charola de entrada y



participaron en discusiones grupales. También fueron sometidos a varias pruebas y ejercicios individuales, además de las entrevistas.

Seis expertos observaron y evaluaron la conducta de cada participante y tomaron notas en formas especiales. Después de dos días de ejercicios, los participantes volvieron a sus puestos y los asesores pasaron dos días comparando sus observaciones y realizando una evaluación final de cada uno de ellos.

Luego se desarrolló un informe resumido de cada candidato, el cual describía su potencial, y definía un programa de desarrollo para cada participante que fuera adecuado tanto para la compañía como para la gente.

### **Día 1.**

Reunión de orientación.

**Juego gerencial:** “ Conglomerado ”. La meta de los equipos de cuatro participantes es formar diferentes tipos de conglomerados intercambiando compañías para alcanzar sus resultados planeados. Los equipos fijan sus propios objetivos de adquisición y deben planificar y organizarse para cumplirlos.

**Entrevistas de antecedentes:** Entrevista de hora y media realizada por un asesor.

Discusión de grupo: “Problemas gerenciales”. Ante los grupos de cuatro participantes se presentan cuatro casos breves que requieren diversas formas de juicio gerencial. En una hora el grupo, que deberá fungir como asesor, tendrá que resolver los casos y presentar sus recomendaciones por escrito.

**Ejercicio individual de determinación de hechos y toma de decisiones:**

“ El presupuesto de investigación ”. Se dice al participante que lo acaban de nombrar gerente de división. Se le proporciona una breve descripción de un incidente en el que su predecesor recientemente rechazó una solicitud de fondos para continuar un proyecto de investigación. El director de investigación apeló para que se revierta la decisión.

El participante tiene 15 minutos para formular preguntas que le permitan conocer los hechos del caso. Después de este período para determinar los hechos, debe presentar su decisión oralmente con un razonamiento de apoyo y defenderla ante los cuestionamientos.

### **Día 2.**

**Ejercicio de charola de entrada:** “ Charola de entrada de gerente de sección ”.

Se simulan los contenidos de una charola de entrada de un gerente de sección.

Se instruye al participante para que revise los contenidos, resuelve los problemas, responda a las preguntas, delegue, organice, programe y planee tal y como lo haría si repetidamente se le promoviera a ese puesto.

Un asesor revisa el contenido de la charola al final y realiza una entrevista de una hora con el participante para obtener más información.

**Discusión de grupo sin líder con un papel asignado:** “ Comité de compensaciones ”. El comité de compensaciones se reúne para asignar 8,000 dólares en aumentos salariales entre seis empleados a nivel supervisión y gerencial. Cada miembro del comité ( participantes ) representa un departamento de la compañía y se le instruye para que “ haga su mejor esfuerzo ” a favor del empleado de su departamento.

**Análisis, presentación y discusión de grupo:** “ La Fábrica Pretzel ”.

En este problema de análisis financiero, se pide al participante que actúe como un asesor que fue llamado para asesorar a Carl Flowers de la C.F. Pretzel Company en torno a dos problemas: ¿ Qué hacer con una división de la compañía que continuamente pierde dinero, y si la corporación debe expandirse? Se proporcionan datos de la compañía a los participantes y se les pide que recomienden cursos de acción apropiados. Formulan su recomendación en una presentación de siete minutos después de la cual se reúnen en grupos para llegar a un solo conjunto de recomendaciones.

**Días 3 y 4.**

Los asesores se reúnen para compartir sus observaciones sobre cada participante y realizar evaluaciones resumidas de cada dimensión medida y del potencial general.

Agenda para un centro de evaluación de dos días ( Fuente: William C. Byham, “**The Assessment Center as Aid in Management Development** ” . Reproducido con permiso especial de la Training and Development Journal de diciembre de 1981. Copyright 1981 by the American Society for Training and Development.)

En la tabla 11-2 se muestra un calendario típico del Centro de Evaluación de Supervisores (CES) de General Electric ( **Supervisor Assessment Center, SAC**). El programa del CES se utiliza para seleccionar nuevos empleados y determinar el potencial de los empleados actuales para ocupar puestos en la gerencia.

**Programa para el centro de evaluación de supervisores de General Electric Company.**

Día 1

---

Se necesitan aproximadamente cuatro horas por candidato para la entrevista de antecedentes y un ejercicio de capacitación con charola de pendientes . La entrevista abarca áreas tradicionales como experiencia en el trabajo, antecedentes educativos y experiencia de liderazgo.

El ejercicio de capacitación con charola de pendientes proporciona una oportunidad para que el individuo muestre cómo puede manejar los problemas gerenciales incluyendo los “ Bomberazos ” cotidianos. Se programan todas las actividades del día 1 sobre una base individual y las suelen administrar personas del área de relaciones con los empleados.

Día 2

---

Se dedican cuatro horas adicionales a ejercicios de grupo e individuales. Los ejercicios de grupo relacionados con la reasignación de recursos permiten la observación del desempeño de un individuo, cuando el candidato resuelve problemas en situaciones de grupo de compañeros.

En el ejercicio individual, cada candidato toma el papel de un supervisor para manejar cuatro problemas típicos relacionados con el trabajo.

Seis gerentes de operaciones sirven como la plantilla CES para las actividades del día 2. Observan y evalúan el desempeño de seis candidatos. El personal llena formatos estructuradas de calificación para el desempeño de cada candidato inmediatamente después de cada ejercicio. Una vez terminados todos los ejercicios y cuando ya se han ido los candidatos, el personal lleva a cabo una evaluación global del potencial de cada individuo para un puesto de supervisor.

Se revisan más de 50 datos del desempeño de cada candidato junto con la información que se obtuvo en la entrevista. El personal llega así a una decisión por consenso y un curso de acción recomendado para cada candidato.

El CES se basó en un análisis del puesto de supervisor y se consideró válido su contenido.

El CES proporciona a todos sus candidatos la misma oportunidad para demostrar su capacidad y no discrimina contra ningún grupo de empleados. Por ejemplo, un estudio de más de 1 000 candidatos de 14 lugares de trabajo de la compañía evidenció que los índices de éxito eran aceptables para caucásicos, minorías y mujeres. Aquellos individuos que habían tenido las calificaciones más altas en el CES eran los mismos que posteriormente recibieron el mayor número de ascensos. De manera que se demostró la existencia de un área de validez predictiva para el CES.

Tantos como media docena de asesores pueden evaluar a cada participante, como sucede en General Electric. El puesto que el participante ocupa en la organización frecuentemente determina el tiempo que pasa en el centro. Los candidatos a supervisores de primera línea pueden pasar sólo un día o dos, mientras que se puede requerir más tiempo para aquellos que se consideran para puestos ejecutivos y de gerencia media.

Después de terminada la sesión los participantes regresen a su trabajo y los asesores preparan sus evaluaciones. Esto es interesante, porque como los asesores frecuentemente no son personal de tiempo completo del departamento de desarrollo de recursos humanos, suelen mejorar su conocimiento de la forma en que deben funcionar los gerentes en su organización.

Y aún cuando un propósito primario de los centros de evaluación es identificar el potencial de los gerentes, la experiencia de J.C. Penny indica que “ Los participantes ganan valiosos elementos de juicio sobre sus propias fortalezas, áreas de oportunidad e intereses.” Estos elementos de juicio permiten que la gerencia y el individuo puedan formular planes para el desarrollo del empleado.

Una determinación del potencial y una evaluación del desempeño correctos son cruciales para la productividad.

### **3.4.1 Simulaciones**

El juego de administración es una forma de simulación y toman parte varios equipos, a cada uno de los cuales se les da una “empresa” para que la maneje cierto número de períodos . En cada uno de estos períodos el equipo debe resolver qué precios fija, cuánto producir, cuánto gastar en publicidad y en investigación, que inventario se debe mantener y demás.

Como los equipos están compitiendo entre sí, la decisión de cada empresa afectará el resultado de todos los demás. Estas decisiones se pasan a un computador que está programado para comportarse más o menos como se comportaría un mercado real. Al final de cada período el computador informa cómo lo hizo cada empresa y este informe suministra los datos requeridos para el periodo siguiente.



Gana la empresa que acumule las mayores utilidades y con frecuencia el juego termina con una autopsia en que los participantes analizan sus errores y tratan de sacar consecuencias generales.

La técnica de la canasta de entrada es una forma de simulación que permite hacer énfasis en los problemas internos y externos.

Ejercicio típico de canasta de entrada:

“Un ejecutivo ( el participante ) se coloca súbitamente en un cargo nuevo por la muerte repentina del funcionario que lo desempeñaba. La secretaria le presenta la canasta de documentos de entrada, que contiene muchas cartas, memorandos y anotaciones de conversaciones telefónicas que se han acumulado en los últimos días. Se ve el hombre ante una serie de problemas urgentes, tales como una queja del sindicato ( y un proyecto de respuestas bastante mal escrito por un subalterno gerente de línea ), una queja de un cliente importante, y una vacante de supervisión que se ha presentado de improviso y para la cual hay tres candidatos”. (STRAUSS, PERSONAL PROBLEMAS HUMANOS DEL PERSONAL, Editorial Prentice Hall, 1981, 490).

Se le da una situación en la cual el va ha representar un papel y con una serie de problemáticas en la cual el actuará para tratar de resolverlas .

Se le da al participante un corto tiempo para resolver estos problemas, ya sea redactando la respuesta inmediatamente o consiguiendo información adicional.

Una vez que el participante despacho los asuntos de la canasta, se reúne con otros que han despachado canastas idénticas, para discutir la lógica de las soluciones que se encontraron.

Simulación : “Una gran variedad de técnicas en que los aprendices actúan como lo harían en situaciones reales de la vida de los negocios, a fin de obtener práctica en la toma de decisiones o en trabajar como un grupo. Implica aprender haciendo más bien que memorizando principios ”. (STRAUSS, Idem).

Los ejercicios de representación de papeles son a menudo relativamente breves; en cambio las simulaciones pueden durar horas y hasta días.

Son métodos experimentales de indole general que originan muchas dimensiones de la vida laboral en las empresas : por ejemplo: El ambiente físico, la jerarquía y papeles organizacionales.

Las simulaciones son un excelente medio de recrear la realidad, y además ofrecen un ambiente más natural para observar el comportamiento. Los patrones de comunicación, los estilos de la toma de decisiones y los métodos de solución de conflicto suministran abundantes datos para evaluar a los participantes y darles retroalimentación.

Propuestas que pueden plantearse :

¿ Qué ocurrió y por qué ?

¿ Quiénes hablaron entre sí ?

¿ Qué pensaron los participantes de su comportamiento en la simulación ?

¿ Qué podrían haber hecho mejor ?

¿ Qué de nuevo aprendieron que les ayudará en el futuro ?

### **3.4.2 Juego de Papeles.**

El juego de papeles comúnmente conocido con su término en inglés ( role-playing ) es un método de laboratorio que puede utilizar fácilmente para complementar métodos convencionales de capacitación, así como también de Desarrollo Organizacional.

“Se trata de la actuación espontánea de una situación real de dos o más personas en condiciones controladas. El diálogo surge espontáneamente de las situaciones expresadas por los participantes que fueron designados. Los demás integrantes del grupo hacen las veces de observadores o de críticos”. (KEIT. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, Editorial McGraw-Hill, 1993, Pág. 361).

El juego de papeles con frecuencia se considera sustituto de la experiencia. En cierto sentido es más que una experiencia porque permite utilizar técnicas de observación, discusión, concientización que habitualmente no forman parte de una experiencia.

En vista de que las personas desempeñan funciones cada día, éstas se experimentan hasta cierto punto en el arte y con algo de imaginación pueden proyectarse a otros papeles, además del propio.

El concepto no es nuevo, porque la actuación dramática ya hace varios años que se practica, mediante este juego de papeles los participantes pueden enriquecer su propia vivencia experimentando desde dichos papeles, mientras que en situaciones reales con frecuencia tienen la oportunidad de experimentar sólo uno.

Al examinar esas distintas maneras de manejar la misma situación, es posible evaluar las ventajas y desventajas de cada una.

La mayor parte de estos juegos tienen que ver con problemáticas con el ambiente externo de los negocios uno de los principales es con el mercadeo, cuyos aspectos pueden cuantificarse. La preocupación principal se refiere a la toma de decisiones de acuerdo a las situaciones que se presenten y no tanto a su ejecución.

En la representación de papeles es una forma de simulación en la que se hace énfasis en los problemas de relaciones humanas, se asignan a los evaluados papeles que deben representar como lo harían en la vida real, y esta actuación la deben de improvisar sobre la marcha.

Con estos juegos de Simulación que es lo que se pretende, que el personal aprenda a tomar mejores decisiones, a seleccionar y analizar la información más importante, y a escoger entre diversas alternativas evaluando las consecuencias de las mismas.

Estos juegos ( Simulación ) despiertan mucho interés y entusiasmo en los participantes ya que le presentan problemáticas reales y que las puede llevar a la práctica trayendo como consecuencia un mejor desempeño dentro de su puesto laboral.

### **3.5 Propósitos del Assessment Centers.**

- ❖ Identificar a las personas más idóneas para un tipo o nivel gerencial en particular.
- ❖ Determinar las necesidades, individuales y grupales, de entrenamiento y desarrollo.
- ❖ Identificar personas para ascenso a puestos completamente diferentes a los que ocupan, por ejemplo: Vendedores, técnicos, o ingenieros en quienes se ha pensado para puestos gerenciales. Debido a que sus nuevos puestos gerenciales exigen habilidades y capacidades muy distintas a las de un trabajo de ventas o ingeniería, es difícil determinar las aptitudes del candidato antes de otorgarle el ascenso. El centro de evaluación pretende identificar algunos indicadores de capacidad gerencial antes de tomar una decisión.

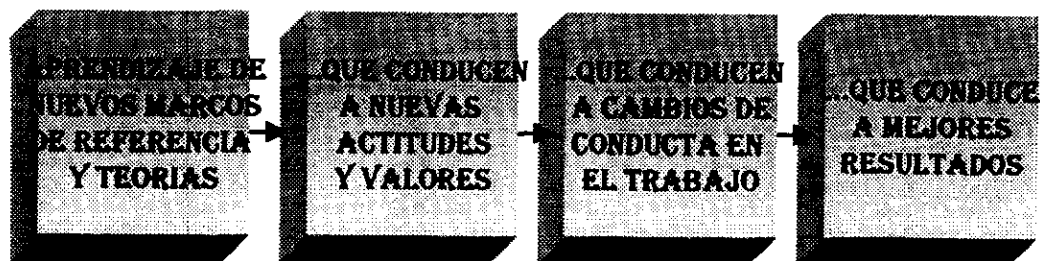
- ❖ El enfoque del centro de evaluación es la mayor confiabilidad y validez de la información que proporciona.
- ❖ Se ha comprobado que los centros de evaluación son mejores que las pruebas de aptitud para la predicción de la distribución.
- ❖ Les permite a los participantes conocer otros puntos de vista diferentes, con lo cual se enriquecen los participantes.
- ❖ Experimentan una situación real en la cual experimenta un análisis y solución de problemas.
- ❖ Los hace ser más conscientes y analíticos de su propio comportamiento que están llevando a cabo.
- ❖ Los observadores aprenden de la situación que están viendo.
- ❖ Es un método ( modelo de conducta ) prácticos y fácil de entender.

### **3.6 Los modelos de Capacitación Tradicionales y el Modelo de Conducta.**

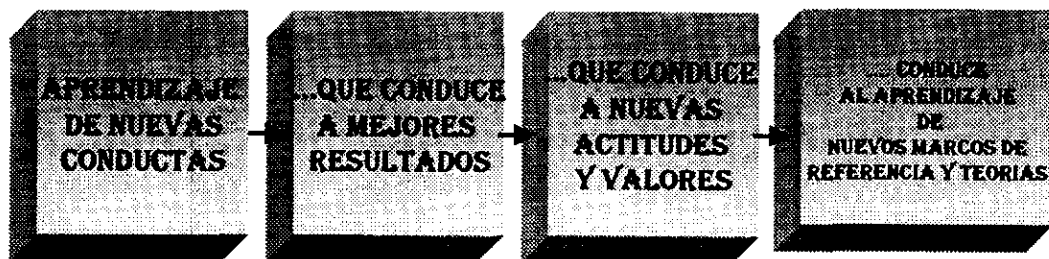
Como podemos observar en la Figura 13-3 son diferentes, porque en el caso del método tradicional se recurre a la exposición y discusión para enseñar nuevas formas de conducta, que deberían cambiar las actitudes. A su vez éstas deberían propiciar un cambio de comportamiento y la obtención de mejores resultados.

El moldeamiento del comportamiento enseña primero la conducta, a medida que se observa el nuevo comportamiento, los educandos ven que produce resultados superiores. Luego de explicar los principios en que se fundamenta el nuevo comportamiento, el educando practica y recibe retroalimentación y reforzamiento. Con esta preparación, retorna a su trabajo con suficiente seguridad en sí mismos para probar. Cuando las habilidades conductuales dan buenos resultados en el trabajo, acepta plenamente el valor del método y con entusiasmo vuelve para recibir más capacitación en otras destrezas.

# Modelo de capacitación tradicional



# Modelo de capacitación de modelo de conducta







SISTEMA APLICADO CAPÍTULO

4

## **CAPÍTULO 4 Sistema Aplicado.**

### **4.1 Antecedentes del Sistema Aplicado.**

Es una empresa que nació en 1992 fundada por el Dr. Isidro Galván y el Lic. Francisco Galván con el fin de generar servicios de alta calidad que respondieran a las necesidades de evaluación de personal en las empresas Mexicanas: Evaluaciones para selección y para detección de necesidades de desarrollo.

El sistema ha sido desarrollado a partir de la técnica de Assesment Centers, considerada como una de las herramientas más avanzadas para la medición y el desarrollo de las habilidades de trabajo. Quienes han participado en ESS Corp. en su creación han sido: El Dr. Cabot Jaffe y el Dr. Fred Frank, conocidos entre los expertos de Assessment como iniciadores de esta técnica; así como especialistas en diversos ramos tales como: Psicología, Dirección de empresas, Relaciones industriales, etc.

Las técnicas de Assessment Centers han sido llevadas al video y a los sistemas electrónicos para crear, un sistema integral para evaluación de habilidades que han superado por su objetividad, confiabilidad, validación estadística, realismo y posibilidad de retroalimentación relevante; a las técnicas tradicionales de evaluación de personal.

Han puesto al alcance de las empresas las herramientas más avanzadas de **selección** y **detección de necesidades de desarrollo** de personal. Cada día son más las empresas que se benefician al utilizar nuestras herramientas.

Está creciendo y vislumbrando para el futuro de empresas prósperas donde cada persona ocupe el puesto en que genere mayor productividad y se sienta más satisfecha de su propio trabajo. La visión de esta empresa es compartida por quienes se comprometen en crear organizaciones altamente competitivas en base al **fortalecimiento de su factor humano**.

## **4.2 Sistema de Habilidades para Éxito en el Trabajo.**

### **Sistemas para Selección y Desarrollo de Personal**

El Sistema aplicado ha sido desarrollado a partir de la técnica de Assessment Centers, considerada como una de las herramientas más avanzadas para la medición y el desarrollo de las habilidades de trabajo.

#### **¿Cómo funciona el sistema aplicado?**

- 1) La persona hace el examen mediante un vídeo que le presenta situaciones reales y una hoja de respuestas donde marca la acción que realizaría en tal situación.
- 2) Sus respuestas son alimentadas en la PC de la empresa.

- 3) La PC de la empresa se comunica con la computadora central por medio de un módem.
- 4) La computadora central califica el examen.
- 5) La computadora central transmite los resultados a la PC de la empresa.
- 6) La PC de la empresa imprime el reporte.

### **Características del Examen.**

- El tiempo promedio de duración de la evaluación es de dos horas y media.
- Calificación instantánea y obtención de los resultados vía computadora.
- Las opciones son actuadas en lugar de ser presentadas solamente en forma escrita.
  - \* Influye poco la comprensión de la lectura.
  - \* Las habilidades que se evalúan no se ven afectadas por la capacidad de lectura.
  - \* Existe poca probabilidad de interpretación subjetiva.
  - \* Las situaciones contienen elementos no verbales.
- No existe una opción correcta y tres incorrectas. Todas las respuestas tienen un valor.
  - \* Se acerca más a la realidad.
  - \* Las preguntas son menos obvias.
  - \* Imposible para el evaluado hacer trampa.
- Solo es necesario marcar las respuestas en la hoja.

### **Detección de las Necesidades de Desarrollo.**

- Evalúa el nivel de las habilidades del examinado.
- Los reportes pueden ser agrupados para detectar las necesidades de desarrollo de un departamento, división o empresa.
- Los videos presentan situaciones propias del puesto, creando una visión más realista del puesto.

### **El Sistema de habilidades para el éxito en el trabajo mide:**

- Trabajo en equipo,
- Liderazgo,
- Compromiso hacia la calidad,
- Orientación hacia el servicio,
- Solución de problemas,
- Saber escuchar,
- Planeación y organización,
- Capacidad de aprendizaje y
- Comprensión de gráficas y tablas.

### **4.3 Conformación del Reporte.**

**El reporte del evaluado está compuesto por tres secciones:**

- **PRIMERA SECCIÓN.**

**CALIFICACIÓN GENERAL:**

Es la calificación general de las habilidades del candidato en relación a una base de datos representativa y estadísticamente confiable.

- **SEGUNDA SECCIÓN.**

**CALIFICACIÓN RELATIVA:**

Se refiere a la calificación del evaluado por cada una de las habilidades que mide el sistema, así como el nivel de desempeño de la persona en cada habilidad, esta información es con propósito de desarrollo para las habilidades que mide cada sistema. El nivel de desempeño indicado con una X muestra que la calificación de la persona en la habilidad que la indica, fue mayor que el 65% de las personas de la base de datos.

- **TERCERA SECCIÓN.**

Muestra cada una de las habilidades que miden los sistemas, con las tareas específicas del puesto en las que el nivel de desempeño de las personas fue aceptable o necesita ser mejorado para cada una de las situaciones.

Proporciona la habilidad y la tarea, mencionando las estrategias posibles, donde la persona necesita mejorar.

Se obtienen estrategias que muestran actividades que el examinado puede llevar a cabo para promover su desarrollo, ya que se refieren a las dos habilidades más deficientes del examinado.

#### **4.4 Ventajas del sistema Aplicado.**

##### **Objetividad**

Utiliza un método de calificación objetivo, es decir, no se fía de opiniones personales, preferencias, simpatías, etc.

##### **Confiabilidad**

Provee resultados consistentes, es decir, los resultados no varían si una persona es evaluada dos veces con la misma herramienta, a menos que se someta a un proceso de capacitación, en un determinado tiempo. La calificación no es influida por la situación momentánea en que se encuentre la persona (estado de ánimo, problemas, etc.)

##### **Validez en la presentación**

El sistema aparentan medir aquello que realmente están midiendo. Esto da una imagen de transparencia en el proceso de selección.

##### **Validez en el contenido**

El contenido de la prueba corresponde al contenido del puesto. La prueba se enfoca a aquello que es realmente relevante para quien esta siendo evaluado ¿Cuál es la probabilidad de éxito si el evaluado ocupa el puesto en cuestión?

**Validez en el criterio**

Los resultados del instrumento de medición están correlacionados con las medidas de desempeño en el puesto.

**Visión realista del puesto**

La prueba se basa en una definición realista de las actividades y tareas requeridas en el puesto.

**Invasión a la privacidad**

La prueba no constituye ninguna invasión a la privacidad del examinado.

**Suceptibilidad a ser falseada.**

La prueba no permite más que el examinado responda como realmente lo haría en la vida real. No da posibilidad a que el evaluado diga “lo que el entrevistador quiere oír”.

**Retroalimentación relevante**

El sistema arroja información completa, concreta y precisa sobre las habilidades del examinado: Fortalezas y debilidades. Sin embargo va más allá, propone estrategias para superar las debilidades como parte del mismo reporte instantáneo.





CASO PRÁCTICO CAPÍTULO 5

---

---

## CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO.

### 5.1 *Antecedentes de la Empresa.*

Esta empresa se constituyó el primero de Noviembre de 1971, como resultado de una fusión de empresas Mexicanas y la participación del grupo de accionistas que posteriormente constituyó a un grupo. La nueva empresa contaba entonces con cinco plantas y empleaba a 1,284 personas.

*Ese es nuestro punto de partida ... los años que siguieron muestran la evolución de una empresa mexicana que, no obstante las tormentas del entorno, siempre a encontrado el camino para generar riqueza.*

Lo más importante para esta empresa es "La Gente."

En esta empresa mexicana siempre se ha estado convencidos de que nuestras principales fortalezas residen en la gente, esta convicción ha estado presente desde los orígenes de la empresa en 1941 y se expresa claramente en las palabras de uno de sus fundadores.

"En cualquier actividad, el factor principal siempre será el hombre, y si este hombre recibe lo que auténticamente le corresponde, con estímulos y trato humano, desarrollará su trabajo con verdadero gusto .... Lo demás llega solo." R.P.G.

Esta empresa produce y comercializa las marcas de Adhesivo.

Los proveedores de la compañía son empresas industriales nacionales y transnacionales con productos y servicios con materias primas tales como: Asfalto que provee PEMEX y resinas plásticas de empresas como Basf, Bayer, Hoechst, entre otras.

De esta forma, esta empresa, a través de la calidad de sus productos y servicios, ha logrado ser el primer especialista en materiales para la construcción y mantenimiento en el mercado nacional.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

### **5.1.1 Misión**

*Consolidar y renovar un portafolio de negocios que:*

- Tenga combinadamente un crecimiento en la utilidad de operación del 20% anual en términos reales.
- Sea uno de los tres líderes globales en sus mercados/segmentos y líder absoluto en el mercado mexicano.
- Permita administrar con efectividad los ciclos de las industrias en las que participa (química, construcción, bienes de consumo duraderos y no duraderos).
- Participe activamente en el extranjero a través de exportaciones directas e indirectas que signifiquen el 40% de las ventas combinadas.
- Alcance y mantenga el control de las tecnologías que practica y desarrolla.
- Incorpore las oportunidades de nuevos negocios, construyendo sobre habilidades disponibles en los negocios existentes.
- Apoye su liderazgo de mercado con una avanzada administración con enfoque de calidad total y las certificaciones pertinentes, incluyendo aspectos de recurso humanos, medio ambiente/seguridad/higiene, tecnología y tecnología de información.

En esta empresa están comprometidos con la satisfacción de los requerimientos de los clientes de nuestros productos, nuestro personal, nuestros accionistas y comunidades en las que operamos.

### **5.1.2 Visión.**

Esta empresa es un grupo de empresas o negocios autónomos dentro del marco normativo esta empresa, cuyo propósito es crear riqueza y aumentar el valor económico de sus accionistas, controlados y dirigidos en México, principalmente por mexicanos.

Sus negocios se originan en la Industria Química, e incluyen actividades derivadas, incluso de servicios; compiten basados en un profundo conocimientos del mercado, para ofrecer productos y servicios que satisfacen al consumidor.

En todos sus negocios, líder en México y en varios se ubica entre los líderes a nivel global o regional; innova y rediseña continuamente las ramas industriales en que compete. Su liderazgo se sustenta en las habilidades de su gente y de sus equipos gerenciales demandadas por el sistema y estilo directivo del grupo y los procesos clave de los negocios, así como en valores comunes del grupo en Recursos Humanos, Calidad Total, Tecnología de Información y Control Ambiental/Seguridad/Higiene.

### **5.1.3 Esencia de su cultura.**

México está haciendo un esfuerzo por convertirse en socio de los países altamente industrializados, a través de sus estrategias de modernización y negociaciones de libre comercio. La condición necesaria en este nuevo entorno es alcanzar una capacidad competitiva.

Esta empresa participa en este esfuerzo por la modernización de México, con el mismo empeño que lo ha caracterizado como líder en la transformación de aspectos cruciales para la industria química, en materia de mejoramiento ambiental, desarrollo tecnológico, formación de recursos humanos especializados, así como la mejora de sistemas de transporte y en general de la logística del país.

Una empresa competitiva es corresponsable de su entorno. esta responsabilidad es un compromiso que consiste en aportar soluciones y lograr metas de manera conjunta con la sociedad.

Bajo el lema de SER CADA DÍA MEJORES, busca consolidar esta experiencia, con sus habilidades específicas de gestión del negocio. Hemos fijado los parámetros de competitividad indispensables en nuestra actuación por México.

Recursos Humano

Desarrollo del personal a través de trabajo retante y creativo, reconociendo su desempeño en forma equitativa y competitiva.  
El personal del Grupo se orienta hacia la efectividad, participa en decisiones y crecimiento de la empresa

Control Ambiental,

Seguridad e Higiene

Hacer altamente seguras las operaciones, mediante la prevención de riesgos, la capacidad de respuesta a emergencias y el cumplimiento de la legislación mexicana, para lograr la seguridad del personal, de la comunidad y del medio ambiente.

**Tecnología de Información**

Alentar la sistematización de información abierta y flexible, que apoye la autonomía de los negocios y una operación descentralizada, orientada hacia la competitividad. Cubrir el flujo de información a todo el Grupo, permitiéndonos fortalecer las relaciones con clientes, proveedores y terceros que lo requieran.

**Tecnología**

Basar la permanencia y viabilidad económica de los negocios a través de desarrollar tecnologías que nos permitan, crear y consolidar ventajas competitivas, que logren la productividad esperada y propicien relaciones equilibradas de cooperación y alianza con terceros, en respaldo a nuestro valor de mexicanidad.



**Calidad Total**

Asegurar la calidad de procesos  
conforme a los requerimientos de los productos  
y servicios que entregamos a nuestros clientes  
internos y externos,  
buscando su mejora continua.

## **5.2 ISO 9001.**

Como parte integral de un sistema de Calidad Total, contamos con un sistema de aseguramiento de calidad basado en los lineamientos internacionales que marca la organización ISO, aplicando como empresa la norma ISO 9001 cuyo objetivo es el obtener y mantener la certificación internacional, apoyados en el trabajo sistemático de todo el personal que labora en la compañía y coordinando el cumplimiento de los procedimientos elaborados para cada fin y lineamientos generales establecidos en el manual de calidad. Actualmente, la empresa está certificada y ha recibido exitosamente auditorías de verificación.

### **MEJORA CONTINUA.**

La mejora continua es el proceso principal sobre el cual se desarrolla nuestro esquema de calidad. Es un proceso que se da de manera gradual y constante, y es importante recalcar que las grandes transformaciones no se dan en un sólo día, sino que requieren de fijar pequeñas metas para llegar a un resultado importante, con el involucramiento permanente de todos los integrantes de esta empresa.

Dentro del esquema de Calidad Total de nuestra empresa buscamos:

ISO 9001

- ✓ Fijar metas preferentemente con puntos de medición y comparación.
- ✓ Sistematizar y asegurar el avance continuo de nuestras acciones.
- ✓ Establecer mecanismos para conocer mejor a nuestros clientes.
- ✓ Desarrollar habilidades y calidad de vida del personal.
- ✓ Simplificar o eliminar procesos obsoletos.
- ✓ Fomentar la iniciativa y creatividad del personal.

Durante los últimos años hemos instrumentado un proceso de calidad total y mejora continua en nuestra empresa, adoptando como modelo para nuestro esfuerzo de una empresa de este grupo, incluyendo su sistema de evaluación y diagnóstico que mantiene un paralelismo con el Premio Nacional de Calidad.

La calidad total no es algo “además de” sino que es parte integral de nuestra forma de realizar las cosas, teniendo clara la visión en relación con la calidad total cuya orientación y propósito central es la generación de riqueza.

### 5.3 ¿Qué Espera la Empresa de su Personal?

#### RESPONSABILIDAD Y ENTUSIASMO.

El trabajo que desempeñas es de gran importancia para la empresa, ya que todos los puestos *sin excepción* son las células que le dan vida y movimiento a nuestra organización.

Tu esfuerzo, *efectividad y entusiasmo* deberán ser factores imprescindibles al realizar las actividades asignadas con el fin de lograr los resultados deseados.

Recuerda que al poner en juego todos *tus conocimientos y habilidades*, estarás edificando tu propio desarrollo personal y colaborando para el *progreso y éxito de tu empresa*.

Nuestro grupo cobra cada día mayor prestigio y crece más, por lo que tiene el *compromiso de ser efectivo* en sus servicio a través de un esfuerzo permanente de todo su equipo humano.

#### BUENAS RELACIONES.

El trabajo nos brinda *la oportunidad de realizarnos*, de crear y ser útiles a la sociedad y a nuestras familias. Al trabajo dedicamos gran parte de nuestro tiempo y en éste tenemos derecho a fomentar el compañerismo y la amistad, lo que redundará en un sano y cordial ambiente de trabajo.

### **PROFESIONALISMO.**

*Hacer las cosas bien*, desde la primera vez que lo intentemos, realizando todo el esfuerzo en función al resultado esperado, es una característica que siempre ha identificado a nuestro personal y que por otra parte se mantiene en congruencia con nuestros valores y filosofía como negocio

### **ACTITUD POSITIVA.**

La empresa considera necesario que exista *disciplina y orden* en todas las actividades que realiza el personal, así como que éste muestre una *buena disposición* para aceptar y respetar las normas internas de funcionamiento que estén establecidas.

#### 5.4 Problemática.

Para la empresa el factor más valioso es el *ser humano*, y por eso considera importante mantener *actualizados sus conocimientos* y habilidades a través de un programa de capacitación específico, basado en los resultados de una prueba que nos indique *las áreas de desarrollo de el personal operativo y además que sea efectiva.*

Esta evaluación se realizara al personal operativo que lo conforman 81 personas y se realizara cada seis meses en el mes de enero o julio para que al mes siguiente de cada evaluación se empiece a impartir el programa de capacitación en las áreas específicas que se detectaron.

La evaluación tiene básicamente la finalidad de conocer las áreas de oportunidad que tiene el personal operativo para reforzarse a través de un programa de capacitación específico para la organización

Es importante que una vez que se detectaron las área de desarrollo sea impartido un programa de capacitación de acuerdo a sus necesidades para los operarios de la organización donde se establezcan con el responsable de su área o jefe inmediato los comportamientos que se esperan de las personas en el puesto que ocupan y las fechas comprometidas para ello, con la finalidad de que el desempeño sea el esperado.

Además, es política de la empresa brindar al personal la oportunidad de desarrollarse dentro de la empresa de acuerdo a su desempeño, motivación y potencial, poniendo en práctica sus capacidades y dándole preferencia para ocupar puestos vacantes, en posición de ascenso, sobre cualquier otro candidato de fuente externa, siempre y cuando cumpla con los requerimientos del puesto.

Dentro de esta empresa se considera una promoción, cuando un empleado con base a su desempeño es cambiado a un puesto superior al que ocupa, ya sea dentro de su departamento o alguna otra área afín a su historia laboral. Por lo que es de suma importancia el desarrollo de las habilidades para desempeñar un puesto con mayor efectividad, y logrando un desarrollo tanto personal como el de organización.

## 5.5 Desarrollo de la Evaluación.

En esta empresa lo que pretendemos es evaluar a 81 personas que están en tres departamentos de esta organización.

Con lo cuál vamos a utilizar la técnica de Assessment Centers que ha sido llevadas al video y a los sistemas electrónicos para crear, **un sistema integral** para evaluación de habilidades que han superado por su objetividad, confiabilidad, validación estadística, realismo y posibilidad de retroalimentación relevante; a las técnicas tradicionales de evaluación de personal.

### ¿ Como fue aplicado el Sistema ?

Lo primero que se hizo fue la conformación de grupos tomando en cuenta los departamentos, la disponibilidad de la gente, las instalaciones para realizar la evaluación, con lo cual se logro la conformación de cuatro grupos de 20 persona aproximadamente para realizar la evaluación, posteriormente la evaluación tendría una duración de 2 horas 30 minutos por lo que se aplicaron en dos sesiones por grupo en un horario de 18:00 a 19:30hrs. Por lo cuál esta evaluación tuvo una duración de 8 sesiones.

Las 81 personas realizaron la evaluación por medio un video donde se les presentan situaciones reales y una hoja de respuestas donde marca **la acción que realizaría en tal situación**, sus respuestas fueron alimentadas en el sistema de habilidades para el éxito en el trabajo( software ) en la computadora de la empresa. La computadora de la empresa se



comunica con la computadora central por medio de un módem y la computadora central califica la evaluación transmitiendo los resultados a la computadora de la empresa.

En la computadora de la empresa se imprimen los reportes individuales de las 81 personas para posteriormente reunir la información para poder llegar hacer un diagnóstico de las necesidades de desarrollo a nivel grupal.

**PRESENTACIÓN**

**DE**

**RESULTADOS**

**HABILIDADES PARA EL**

**ÉXITO EN EL TRABAJO**

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			
<b>RECONOCE LOGROS DEL EQUIPO</b>	<b>RECONCILIA DIFERENCIAS DE OPINIÓN</b>	<b>INTERACTUAR DE MANERA TRANQUILA</b>	<b>ALIENTA LAS PERSONAS</b>
77%	14%	88%	77%

<b>LIDERAZGO</b>			
<b>SUGIERE MET. Y PROCED. DIFERENTES</b>	<b>PERSISTE PARA DAR IDEAS</b>	<b>ACLARA ROLES Y RESP.</b>	<b>PROPOR. RETROAL. A SUS COMP.</b>
68%	78%	83%	9%

<b>ORIENTACION HACIA EL SERVICIO</b>			
<b>SE COMP. A TERMINAR TRABAJOS</b>	<b>COOPERA CON OTRAS ÁREAS</b>	<b>RESPONDE DE MANERA POSITIVA</b>	<b>AYUDA AL EQUIPO</b>
95%	86%	84%	6%

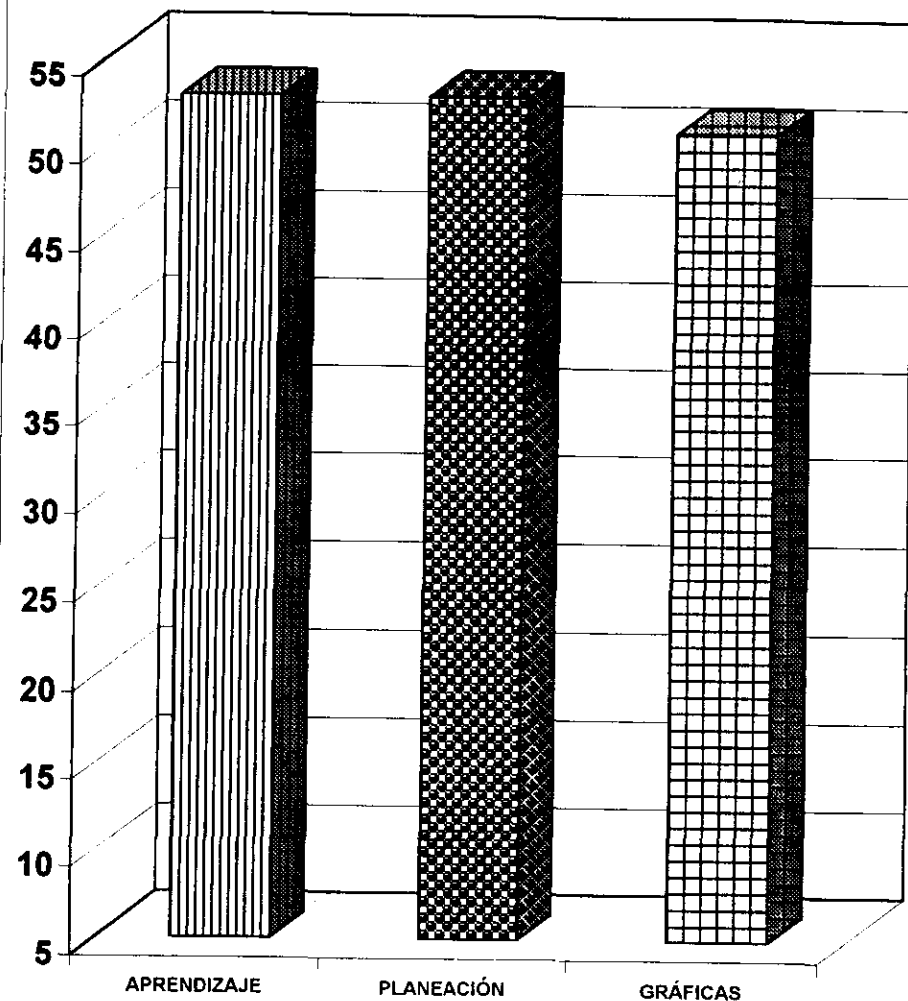
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>			
<b>RECOMIENDA ACCIONES ESPECÍFICAS</b>	<b>ASIGNAR PRIORIDADES</b>	<b>IDENTIFICAR MET Y PROC. QUE INHIBEN</b>	<b>SIGUE PROC. Y POLÍTICAS</b>
73%	94%	77%	11%

<b>COMPROMISO A LA CALIDAD</b>		
<b>MOTIVA A LAS PERSONAS</b>	<b>MEJORA CONT. EN EL TRABAJO</b>	<b>CORRIGE INEFICIENCIAS</b>
63%	75%	62%

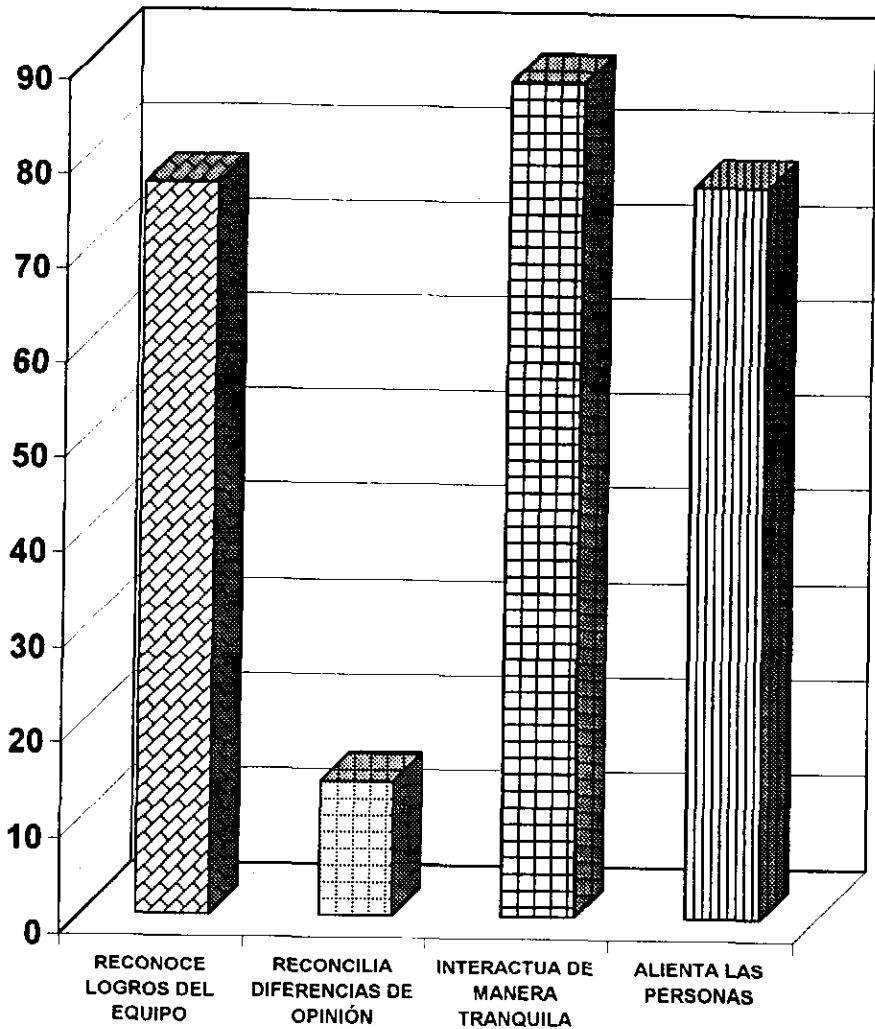
<b>SABER ESCUCHAR</b>		
<b>IDENTIFICA INFORMACIÓN IMPORTANTE</b>	<b>DETECTA LAS FRASES AMBIGUAS</b>	<b>RECORDAR PRECISIÓN DE INFORMACIÓN</b>
53%	80%	35%

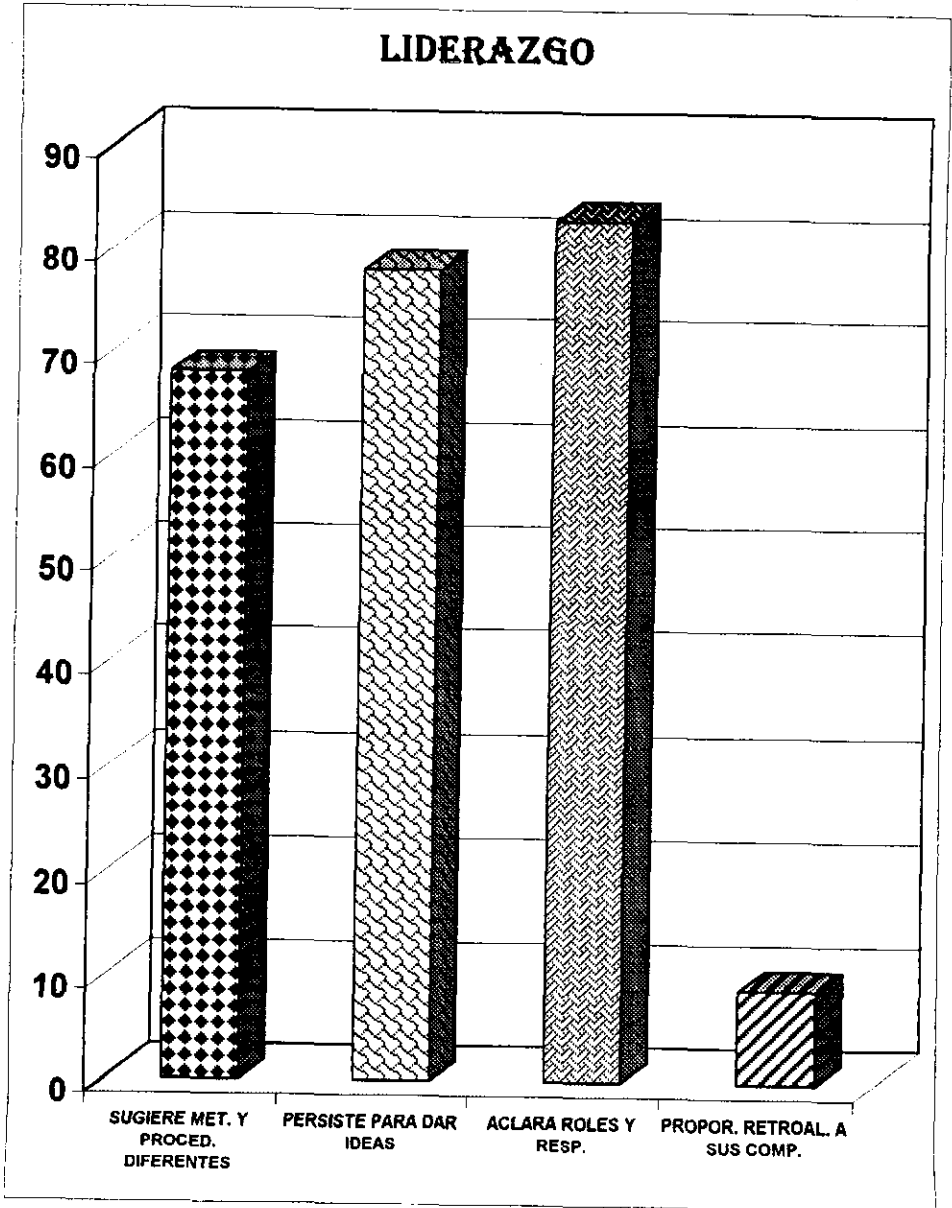
<b>APRENDIZAJE</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>GRÁFICAS</b>
53%	53%	51%

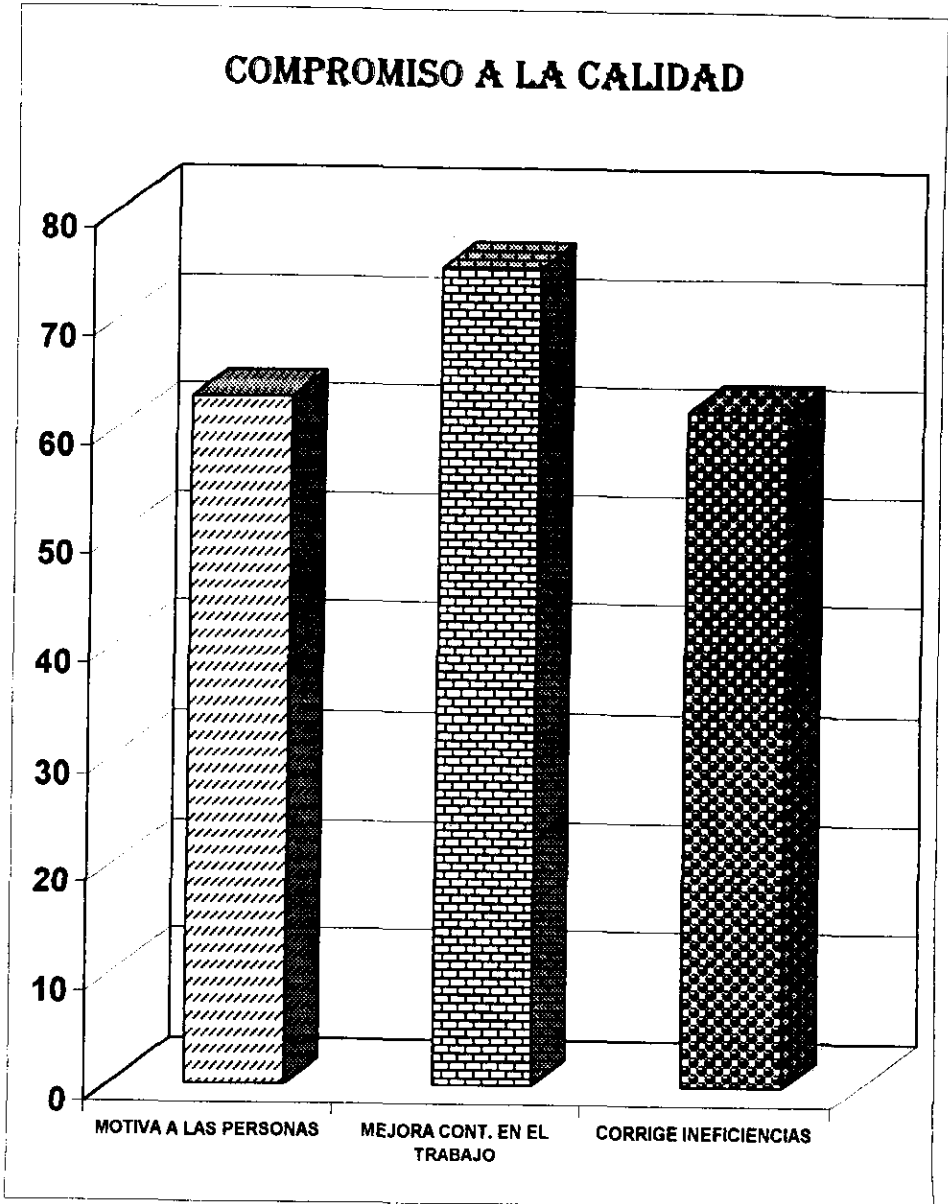
### PRIMERA PARTE



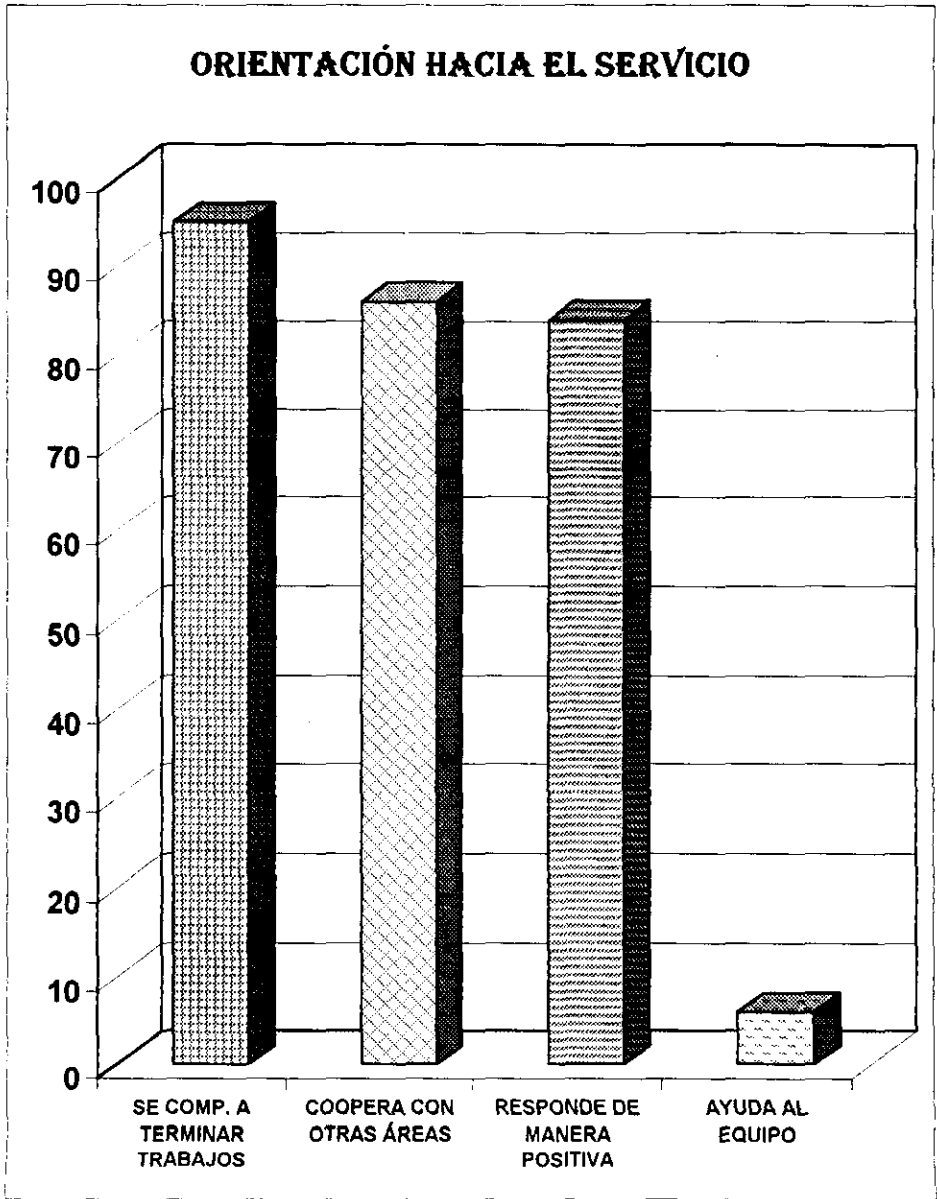
## TRABAJO EN EQUIPO



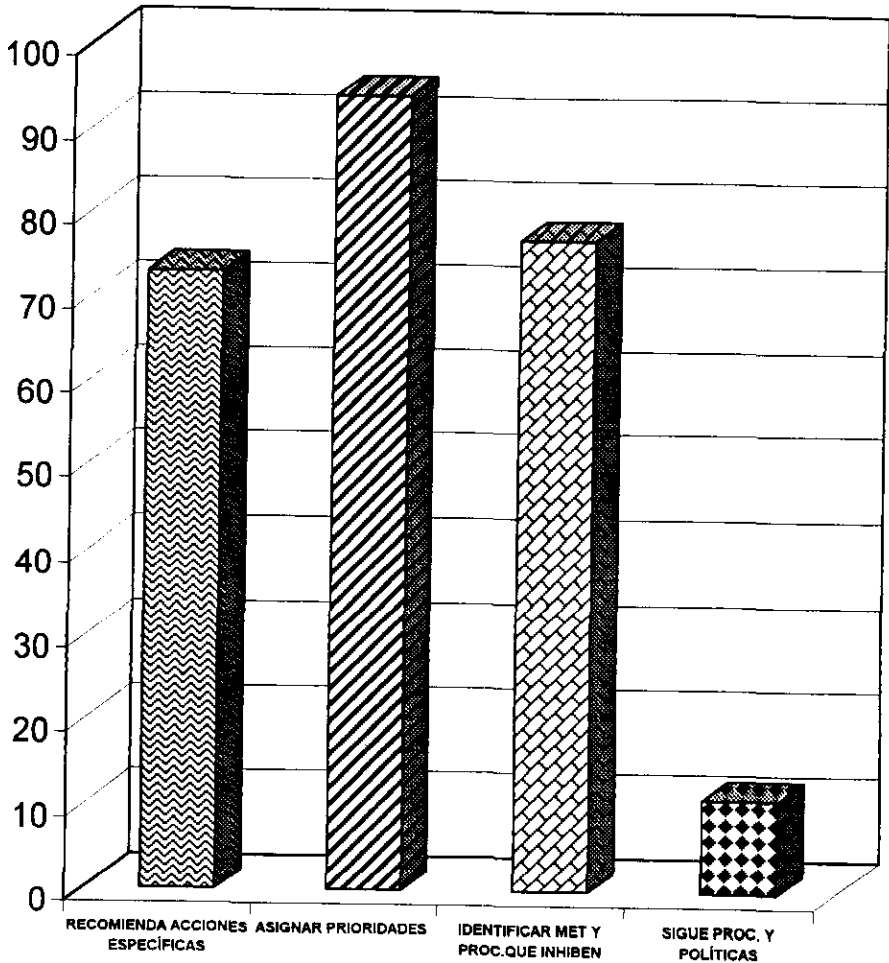


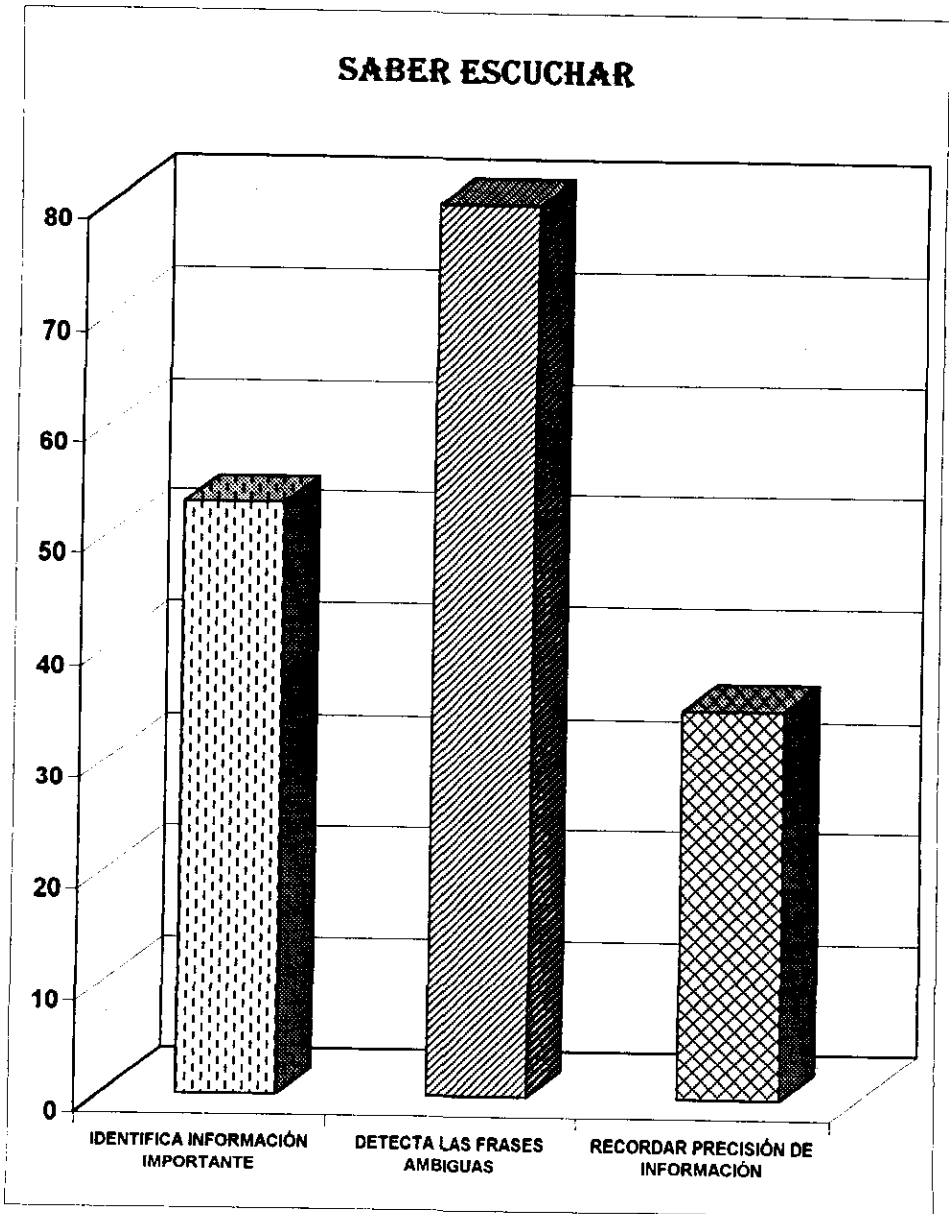






## SOLUCIÓN DE PROBLEMAS





# CONCLUSIONES

---

---

## CONCLUSIONES

El lograr que esta organización sea competitiva y tenga la capacidad para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado, requiere de una capacitación efectiva y para que está se de correctamente es indispensable el detectar las necesidades de capacitación a nivel organización que en este proyecto hemos aplicado al personal operativo de una industria química por medio de la técnica de Assessment Centers

Podemos decir que el assessment centers se aplico como técnica para llevar a cabo un diagnóstico de forma grupal, para detectar áreas de oportunidad. Una vez que encontramos las áreas de oportunidad, la empresa procede a desarrollar un programa de capacitación específico de acuerdo a las áreas de desarrollo que se detectaron a través del assessment centers

A continuación mencionaremos el diagnóstico por cada una de las habilidad que se consideran son elementales para un puesto operativo y que se midió en esta evaluación :  
En está prueba se miden las habilidades de trabajo en equipo y liderazgo como comportamientos en la interrelación con compañeros de trabajo, en un mismo nivel jerárquico.

**TRABAJO EN EQUIPO.** Se encontró que la supervisión promueve de manera muy efectiva el reconocimiento y el logro de los miembros del equipo, alienta a que se den ideas y sugerencias y a interactuar de manera tranquila y no a la defensiva.

Se detecto que la reconciliación de diferencias de opinión y el manejo del conflicto, se mantienen como oportunidades de desarrollo.

**LIDERAZGO.** Se detecto que en esta empresa se promueve una cultura de liderazgo para guiar las acciones y la forma de pensar de los demás.

Se aclaran responsabilidades, se es persistente en dar ideas y se hacen sugerencias para mejorar el desempeño individual o el trabajo en equipo.

Persiste la oportunidad de desarrollar la habilidad para proporcionar retroalimentación en forma útil y constructiva.

**COMPROMISO HACIA LA CALIDAD.** Detectamos que en esta habilidad el personal manifiesta un liderazgo, por lo que se mejora continuamente en el trabajo, incentivando a las personas a que se mejoren en su trabajo y actúen para corregir ineficiencias o problemas operativos. Estos comportamientos son satisfactorios y esto hace que como empresa se tenga una cultura de calidad sólida.

**ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO.** Se encontró que la empresa está orientada hacia el servicio por personal, destacando que responden de manera positiva y constructiva a los problemas y necesidades, así también se responsabilizan para terminar a tiempo los trabajos asignados, así como cooperar con persona de otras áreas para resolver problemas.

La oportunidad de desarrollo que se encontró es; la habilidad para ofrecer ayuda a los compañeros de trabajo que tienen problemas de trabajo. Ej. Están retrasados.

**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.** Se detectó que en esta empresa como parte de la cultura organizacional se recomiendan acciones específicas para resolver problemas operativos, se asignan prioridades a trabajos inesperados y se identifican métodos y procedimientos que inhiben un óptimo desempeño.

Es recomendable informar al personal sobre las políticas y procedimientos y poner estos manuales a su disposición para su consulta y estudio.

**SABER ESCUCHAR.** Encontramos que en el personal operativo se practica, el identificar frases ambiguas y captar los mensajes no verbales.

Tienen oportunidad de desarrollo mejorando su atención para identificar la información más importante de cada situación y recordar con precisión la información que se dijo durante las discusiones.

**APRENDIZAJE.** Es el retener y aplicar información nueva, se detectó que esta habilidad es superior a la media con 53%. Un taller para mejorar la atención tendrá efectos positivos en la habilidad de saber escuchar y en la de aprendizaje.

**PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN.** En esta habilidad se mide el ordenar lógica y correctamente las actividades de trabajo para terminar las tareas asignadas, encontramos que es superior a la media con un 53%.

**INTERPRETACIÓN DE GRÁFICAS.** Esta habilidad es el comprender e interpretar la información presentada; al igual que la anterior se encuentra en la media con un 51%.

Por lo que consideramos que su resultado es aceptable.

*Por lo cual podemos concluir que el Assessment Centers nos sirvió para hacer un diagnóstico efectivo.*

# BIBLIOGRAFÍA

---

---



## Bibliografía

1. Alférez Ma. Guadalupe, ASUME EL LIDERAZGO DE TU EMPRESA, Editorial Marsa, 1992.
2. Alférez Ma. Guadalupe, LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA, Editorial Marsa, México, 1992.
3. Alvarez Torres Martín G., MANUAL DE COMPETITIVIDAD, Editorial Panorama 1998.
4. Aquino Jorge, Vola Roberto. RECURSOS HUMANOS PARA NO ESPECIALISTAS, Editorial MACCHI. México, 1993.
5. Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Trillas, Decimoséptima reimpresión, México 1987.
6. Audirac Camarena Carlos A. ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Editorial Trillas. Primera Edición .México 1994.
7. Baena Paez Guillermina, COMO ELABORAR UNA TESIS EN 30 DÍAS, Editorial Mexicanos unidos, México, 1985.
8. Chiavenato Ialberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw-Hill, Colombia , 1992.
9. Dessler Gary, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Editorial Prentice Hall, Cuarta Edición, México 1991.
10. Gibson Ivancevich Donnelly ORGANIZACIONES, Editorial McGraw Hill México 1990.

11. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1991.
12. Hodgetts Richard M., Steven Almant, COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial McGraw Hill, México 1992
13. Katzenbach R. Jon, LA SABIDURÍA DE LOS EQUIPOS, Editorial Continental, S.A. de C.V. Primera edición, México, 1995.
14. Keit Davis, COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, Editorial McGraw-Hill, 8va edición 1993.
15. Kotler Philip, Gary Armstrong, FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, Editorial DIANA, 2da. Edición. 1991.
16. Mondy R. Wayne, Noe Robert M. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Prentice Hall, México 1997.
17. Munch Galindo, Lourdes, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Editorial Trillas, Quinta Edición, México, 1990.
18. Novelo O. Ma. Magdalena, EL PERSONAL ADECUADO ES ESENCIAL EN EL AVANCE DE TU EMPRESA. Editorial Marsa, S.A de C.V., México, 1992.
19. Pialo Villuoro, PROCESO DE CAPACITACIÓN, Editorial Diana. México 1990.
20. Ramírez José Agustín PSICODRAMA, Editorial DIANA, 1997.
21. Reza Trosino, Jesús Carlos, COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Panorama, México, 1995.

22. Reza Trosino, Jesús Carlos, EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE LA CAPACITACIÓN. Editorial Panorama, Primera Edición, México, 1995.
23. Robbins Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. , Editorial Prentice Hall, México 1994.
24. Robbins Stephen P. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Editorial Prentice Hall, México 1996.
25. Rosenberg Jerry M. DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS. Editorial Ventura, México 1995.
26. Rue Leslie W. Lloyd L. Byars, ADMINISTRACIÓN, TEORÍA Y APLICACIONES. Editorial Alfaomega, México, 1994.
27. Sikula Andrew F. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Editorial Limusa México 1991.
28. Siliceo Alfonso, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, Editorial Limusa, México 1980, Tercera Reimpresión.
29. Stanton William J, FUNDAMENTOS DE MARKETING, Editorial McGraw-Hill, Décima Edición, México 1996.
30. Strauss/Sayles, PERSONAL, PROBLEMAS HUMANOS DEL PERSONAL, Editorial Prentice Hall, Edición Cuarta, México 1981.
31. Werther William B. , ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Editorial Interamericana, México 1994.