

Universidad Nuevo Mundo



**Modelo de Competencias y su Aplicación en Instituciones
Financieras en México**

Tesis para obtener el Título de:

Licenciado en Psicología

Presenta:

Débora Pastrana Martínez

Dirección de Tesis: Lucía Reyes Romero

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice de Capítulos

Introducción

● **Capítulo I Conceptos afines al Modelo de Competencias**

- 1.1 Psicología Industrial
- 1.2 Comportamiento Organizacional
- 1.3 Fijación de Metas y cambio de conducta
- 1.4 Función de Recursos Humanos

● **Capítulo II Gestión de Recursos Humanos en Instituciones Financieras en México**

- 2.1 Planeación de Recursos Humanos
- 2.2 Reclutamiento y Selección
- 2.3 Capacitación y Desarrollo
- 2.4 Evaluación del Desempeño
- 2.5 Planeación de Carrera
- 2.6 Planeación estratégica de Recursos Humanos
- 2.7 Gestión de Recursos Humanos en México

● **Capítulo III Modelo de Competencias**

- 3.1 Modelo de Competencias: herramienta de planeación
- 3.2 Estructura y Proceso
- 3.3 Beneficios en la Gestión de Recursos Humanos y en la Organización
- 3.4 Implementación en la Gestión de Recursos Humanos
- 3.5 Comunicación: elemento de compromiso

● **Capítulo IV Instituciones Financieras en México.**

- 4.1 El inicio de la Banca en México
- 4.2 La venta de los Bancos
- 4.3 La Banca Extranjera en México
- 4.4 La Banca y Recursos Humanos

Capítulo V Investigación sobre la Aplicación en Instituciones Financieras en México del Modelo de Competencias.

5.1 Objetivo de Investigación

5.1.1 Objetivos Específicos

5.1.2 Tipo de Estudio

5.1.3 Población

5.1.4 Instrumento

5.2 Metodología de Aplicación

Capítulo VI Resultados

Capítulo VII Discusión de Resultados

Capítulo VIII Alcances, Limitaciones y Sugerencias

Capítulo IX Conclusiones

Bibliografía

En una economía competitiva se exige que la ejecución en los negocios sea de calidad. Es decir, se requiere que el planteamiento de los negocios se haga de forma metodológica y analítica.

En el entorno económico y comercial actual, existe una competencia muy reñida, competencia que exige mejor producto, mejor servicio y mejor precio. Para lograrlo las nuevas empresas, deben estudiar su mercado y planear meticulosamente su estrategia comercial y productiva para asegurar entrar en el mercado y tener probabilidad de permanecer exitosamente. Además, las empresas deben asegurar que su gente soporte y logre las metas estratégicas. Para esto las empresas tendrían que planear también el desarrollo de su recurso humano, lo que implica que tienen que trabajar más en el desarrollo y la implementación de las competencias ó de algún sistema de evaluación objetivo para sus empleados. Al día de hoy son pocas las empresas que realmente desarrollan a sus empleados y se preocupan por ellos, por eso la idea de comunicar y dar alguna recomendación sobre la aplicación de un Modelo de Competencias.

El Capítulo uno presenta, los conceptos afines al Modelo de Competencias, el cual dará un marco para entender los diferentes procesos involucrados en la implementación de dicho modelo. En este capítulo se habla del comportamiento organizacional, esta es una disciplina dentro de la Psicología Industrial que nos habla de las reacciones del ser humano ante diferentes estímulos dentro de las empresas, este comportamiento se estudia desde lo individual, lo grupal y organizacional.¹ De ahí que las empresas se interesen por predecir estas reacciones que afectan tanto positiva como negativamente a los objetivos individuales, grupales y organizacionales, en tiempos de respuesta, funciones, responsabilidades, etc., de cada puesto.

¹ Robbins, Stephen P.: *Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, Tercera Edición, México, Prentice Hall, 7 Pág.

El Capítulo dos presenta la Gestión de Recursos Humanos en México, su definición y objetivos. Además de hacer un análisis de la situación de esta área en México, para entender las circunstancias que han determinado el desarrollo del Modelo de Competencias en México.

El punto más importante en la Gestión de Recursos Humanos es “La planeación” que en las empresas se refiere al futuro de las decisiones actuales, en el sentido de establecer metas, objetivos, desarrollar los medios para lograrlos, poner en práctica dichos medios con programas operacionales y asegurarse que los mismos se lleven a cabo”²

Actualmente los empresarios, planean de forma sistemática la utilización de los recursos financieros, materiales o humanos.

Sí en la empresa se realiza un plan bien elaborado, es casi seguro que ésta tendrá éxito. En cambio, si dicho plan no ha sido elaborado adecuadamente, el negocio será vulnerable a los cambios del entorno.

Las características de toda planeación son³:

- Grado de Complejidad y Simplicidad: generalmente esta característica depende de la naturaleza técnica del negocio. Pero cualquier planeación compleja al subdividirse se hace simple y genera mayores posibilidades de seguirla.
- Importancia de la Planeación: se obtiene cuando esta sustentada con datos confiables y válidos.

² Gómez H., Octavio, 1985.: *Administración Práctica de Empresas*, México, ECASA, Pág. 23

³ Villanueva & Anaya, 1990.: *ITAM: La Empresa en la Dinámica Administrativa*, Escuela de Administración de Empresas, Publicación Interna.,.

- Amplitud en la Planeación: se determina cuando esta afecta varios niveles y funciones de la organización.
- Tiempo en la Planeación: generalmente cuenta con cuatro momentos: preparación, inicio, desarrollo y ejecución.
- Especificación: es el nivel de detalle que contenga.
- Integridad: se refiere a que impacte todas las funciones de la empresa incluyendo el capital humano.
- Flexibilidad: significa la posibilidad de ajustarse ya sea en su objetivo o en sus etapas.
- Frecuencia: significa la continuidad de esta acción.

Todas estas características están implícitas en un proceso de planeación, deben considerarse para que la estructuración de un proyecto se entienda por todos los colaboradores.

Los principios de planeación anteriormente expuestos se aplican también a la Gestión de Recursos humanos que es llamada Planeación de Recursos humanos.⁴ Esta se aplica en la adquisición y la utilización estratégica de los recursos humanos, así como en la evaluación y reconocimiento de tales recursos. También resalta la importancia en el esfuerzo por alcanzar las metas de la organización.

Tradicionalmente la planeación de los recursos humanos ha tenido dos orientaciones:⁵

1. Orientación Específica y técnica: distingue entre el pronóstico de necesidades en materia de recursos humanos y la utilización de esos recursos. Da mayor énfasis a la necesidad de acrecentar las capacidades productivas y la motivación del empleado.

⁴ Villanueva & Anaya, 1990.: ITAM: *La Empresa en la Dinámica Administrativa*, Escuela de Administración de Empresas, Publicación Interna

⁵ Guvenec G. Alpander, 1998.: *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*, México, Norma, 11 Pág.

2. Orientación General: hace de la planeación de recursos humanos algo equivalente a la administración de personal. Define la planeación de los recursos humanos como la estrategia para adquirir, utilizar, mejorar y conservar los recursos humanos en una empresa. Tal orientación lleva implícita la necesidad de:
 - a. Evaluar los recursos humanos
 - b. Proyectar las necesidades futuras de personal
 - c. Tomar medidas para asegurar la disponibilidad de personal cuando se necesiten

La orientación general tiene en cuenta tanto componentes cualitativos como los cuantitativos de la planeación de los recursos humanos. Sin embargo, en la práctica no es fácil lograr un enfoque integral como lo propone esta orientación.

Así se identifican cuatro fases en la planeación de recursos humanos:⁶

1. Desarrollo de proyecciones de inventario de personal.
2. Establecimiento de objetivos y políticas.
3. Diseño y ejecución de planes.
4. Control y evaluación de los planes.

Esto nos indica que tanto la planeación estratégica de la empresa como la de recursos humanos deben de estar íntimamente relacionadas. La planeación de recursos humanos no es un simple apéndice de la organización sino parte integrante de las funciones de la empresa. Además esta conceptualización de la gestión de recursos humanos integra las funciones específicas de RH (Recursos Humanos).

Posteriormente en el Capítulo tercero, se describen algunos Modelos de Competencias en su estructura, proceso y beneficios.

⁶ Ídem (3), 13 Pág.

La implementación del Modelo de Competencias se ajusta al concepto integral de la planeación de Recursos Humanos, y sólo en este contexto se puede potencializar su adaptación y aplicación.

El Modelo de Competencias es:⁷ “La práctica de identificar y demostrar el uso de las conductas que aplican en un trabajo específico de un contexto específico empleados con alto desempeño. El modelo determina en cada contexto el nivel de eficiencia y efectividad que indica el resultado esperado.”

David McClelland y sus colaboradores en los años 70’s fueron los pioneros en el desarrollo de dicho modelo. McClelland estaba interesado en el desempeño exitoso, proponía que éste dependía de que también el individuo usaba sus, actitudes, aptitudes, conocimientos, experiencia, etcétera. La combinación y aplicación de estos atributos daban como resultado un desempeño práctico y exitoso en su trabajo. Dentro del capitulado propuesto se desarrollará el modelo completo hasta su aplicación.

Desde el planteamiento inicial de McClelland sus seguidores interpretaron las competencias en diferentes formas con diferente medición y aplicación. Por ello existen términos asociados como:⁸

- Competencia: cualquier característica que un individuo usa correctamente, sea individual o en combinación con otras características, para aplicar efectiva y eficientemente en su trabajo. Se incluyen conocimientos, habilidades, aptitudes, etcétera.
- Indicadores de Comportamiento: comportamientos específicos que ilustran el uso exitoso en el desempeño de una función o puesto.

⁷ Langdon, Dany G., Whiteside, Kathleen S., McKenna, and Monica M. 1999.: *Intervention Resource Guide*, San Francisco, Jossey-Bass Pfeiffer, 106 Pág.

⁸ Ídem (5), 107 Pág.

- ❑ Modelo de Competencia: El conjunto de la definición de competencias, procesos, mediciones, evaluación, desarrollo y método de aplicación.
- ❑ Resultado de Trabajo: El producto o servicio que el empleado produce a consecuencia de la aplicación de una competencia específica.
- ❑ Meta de trabajo: Unidad de trabajo, medible que contribuye a la medición total de una función o puesto.
- ❑ Desempeño exitoso: Todos los resultados de un desempeño que en conjunto se evalúa como exitoso.
- ❑ Desempeño ejemplar: Desempeño consistente y repetitivo en un contexto, que excede expectativas de calidad.

El Modelo de Competencias MC se ha desarrollado de diferentes formas, el desarrollo depende principalmente de las necesidades de aplicación. Debido a esta razón también han surgido diversas herramientas que apoyan el modelo, como son: entrevistas, sistemas de información, evaluaciones, cuestionarios, entre otros.

El uso del Modelo de Competencia requiere de una organización con compromisos y con recursos asignados para el desarrollo y mantenimiento del mismo, es decir para su diseño, planeación e implementación, ya que éste es a largo plazo, además requiere la aceptación de los empleados que eventualmente serán afectados e integrados al modelo.

El Capítulo cuarto, explica de manera muy breve la historia de las Instituciones Financieras en México, esto debido a que la muestra de la investigación son estas instituciones. Los cambios y desarrollo desde la Revolución Mexicana afectan directamente las conductas de los empleados por lo que la Gestión de Recursos Humanos ha tenido que evolucionar.

En el Capítulo quinto, se expresan las etapas del proceso de implementación de la investigación, la experiencia de uso del Modelo de Competencias en 40 empresas privadas (Instituciones Financieras) mexicanas y se documenta.

El tipo de investigación que se utiliza como metodología es la encuesta o cuestionario. En la investigación se construye un instrumento que va a servir para medir la aplicación del Modelo de Competencias en Instituciones Financieras en México. El método de investigación incluye recolección de datos, para ello se utilizará el cuestionario o encuesta. Además se complementará con investigación documental.

Como se menciona en el párrafo anterior, la aplicación en Instituciones Financieras en México de las competencias es de alguna manera deprimente, ya que en los resultados obtenidos se puede ver que pocas Instituciones Financieras en México utilizan la gestión por competencias y lo hacen de manera muy limitada o con reservas.

En el capítulo seis se presentan resultados, los cuales nos hablan de la pobre respuesta de las Instituciones Financieras a la encuesta aplicada, es decir, de 55 cuestionarios aplicados, sólo contestaron el 74.54%, de este porcentaje, los que contestaron que sí aplican el Modelo de Competencias son solamente el 19% y de este último porcentaje, el 85 % no se han apoyado en consultores externos y el 15 % sí se han apoyado en los mismos. Un 60% del 19 % que sí aplican el modelo, han realizado modificaciones sobre todo en la definición y cantidad de habilidades identificadas.

Entre los principales obstáculos que se presentaron fueron las definiciones de las competencias, la adaptación de la metodología, la falta de cultura de evaluación y la aceptación del proyecto y convencimiento de las Direcciones.

Capítulo I

Conceptos afines al Modelo de Competencia

1.1 Psicología Industrial

El ser humano es un ser eminentemente social, por lo que no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Dentro de esta interacción la conducta de un individuo influye en el grupo al que pertenece, así como el grupo influye en el individuo. Esta influencia tiene impacto en su comportamiento, en sus actitudes y en sus resultados.

Por ello el ser humano tiende a conformar organizaciones que le permitan lograr objetivos que sólo con el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización existe cuando:¹

1. Hay personas capaces de comunicarse
2. Están dispuestas a actuar en conjunto
3. Tienen un objetivo en común

Existe una gran variedad de organizaciones:

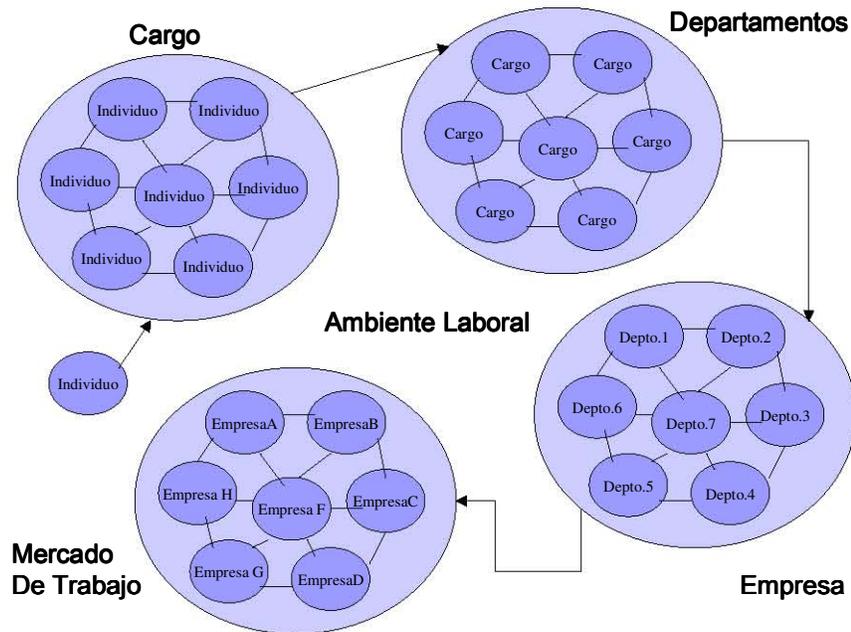
- Empresas industriales: orientadas a la producción, servicio, consumo
- Comercios,
- Organizaciones de servicio: banco, universidad, hospital
- Organizaciones públicas y privadas

Todas las organizaciones ejercen presión sobre la vida de los individuos y forman parte integral del medio ambiente donde el hombre se recrea, aprende, trabaja, estudia etcétera. Es decir constituyen el medio ambiente en donde se manifiesta la conducta humana.

¹ Chester I. Barnard, 1981: *Las Funciones del Mundo Ejecutivo*, México, McGraw Hill, 234 Pág.

Las organizaciones reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles de la relación humana: personas, pequeños grupos, intergrupos, las normas, los valores, las actitudes, etcétera. Siendo así, que existen diversos patrones de conducta complejos y multidimensionales.

Cuadro 1.1 Ejemplo de patrones de relación humana en un Ambiente Laboral



Así la Psicología Organizacional, que es una especialización de la Psicología General, tiene como principal objetivo estudiar la conducta humana en un escenario dentro de las organizaciones, donde el estudio puede realizarse de forma sistemática. Además al ser el contexto donde los individuos invierten casi la mitad de las horas de vigilia y por lo tanto es un ambiente que tiene gran relación con el bienestar de nuestra sociedad.

En los últimos cuarenta años la aplicación de los métodos, principios psicológicos y de las técnicas de personal resultantes, se han esparcido a todas las empresas en el mundo.

Los psicólogos organizacionales estudian la conducta humana dentro de la empresa en todas sus formas: desde la más sencilla hasta la más compleja. Así esta rama del conocimiento se enfoca a la conducta individual, de grupo y al cómo afectan al esfuerzo total de la organización².

El psicólogo que trabaja en la empresa debe ser adiestrado y ser capaz de enfrentarse a la conducta humana en un ambiente determinado por la organización, pero sin aislarse del proceder humano en relación con el medio ambiente externo. Debe evitar la tendencia a reducir conclusiones en su propio ambiente de trabajo.

El interés principal es crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria. Para resolver problemas complejos de productividad y ejecución en el trabajo. Por ello sus principales problemas a resolver son:

- Aprendizaje y adquisición de destrezas
- Motivación humana y los incentivos laborales
- Circunstancias ambientales en la maximización de las capacidades humanas
- Seguridad física y salud mental en el trabajo
- Interacción entre las necesidades y objetivos de la industria
- Necesidades de desarrollo de las personas
- Actualización de conocimientos

² Dunnette, Marvin D, 1994: *Psicología Industrial*, México, Trillas, 15 Pág.

Las soluciones que los psicólogos organizacionales han buscado, han sido desde una perspectiva eminentemente práctica.

A continuación se exponen los diferentes aspectos de las áreas de decisión de la Psicología Organizacional:³

1. Decisiones basadas en requerimientos institucionales: suponen constantes en cada organización, y por lo tanto, requieren buscar a los individuos que mejor se adapten a esas circunstancias y motivarlos a aprender mejor para elevar la productividad.
 - a. Selección de Personal
 - b. Capacitación y Desarrollo
 - c. Orientación de Personal

2. Decisiones basadas o modificadas por las características individuales: supone que los requerimientos o características institucionales pueden necesitar modificación debido al elemento humano.
 - a. Motivación Humana
 - b. Psicología de la Organización

3. Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo: estas se basen en la necesidad de evaluar y actuar sobre las opiniones, percepciones, conflictos de grupo.
 - a. Comunicación Industrial
 - b. Relaciones laborales
 - c. Psicología del consumidor
 - d. Encuesta de Investigación

³ Dunnette, Marvin D. 1994: *Psicología Industrial*, México, Trillas, 21 Pág.

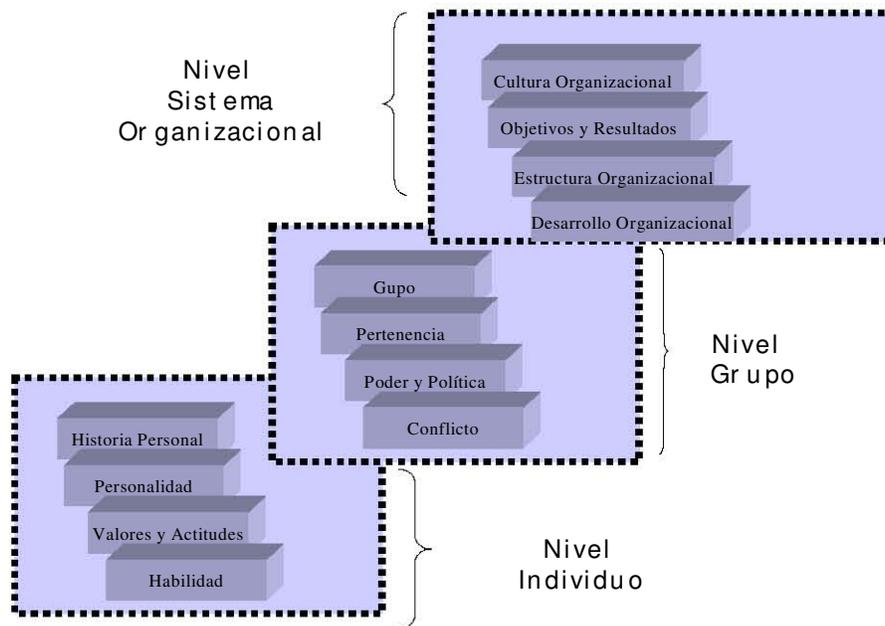
1.2 Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional (CO) es “una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas”.⁴

El estudio del CO es una disciplina dentro de la Psicología Industrial, ello significa que es un campo bien definido de estudio. Las tres áreas de la conducta que estudia son:

- Individuos,
- Grupos
- Estructura.

Cuadro 1.2 Elementos de estudio del Comportamiento Organizacional



Fuente: Dunnette, Marvin D.: *Psicología Industrial*, México, Trillas, 1994.

⁴ Robbins, Stephen P.: *Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, Tercera Edición, México, Prentice Hall, 7 Pág.

El modelo anterior comienza analizando la conducta individual. El conocimiento obtenido de dicho nivel aporta los principios necesarios para pasar a un nivel más complejo: "el grupo". El tercer nivel de complejidad es la estructura del nivel organizacional. Cada nivel descansa en el anterior pues cada uno aporta sus propios fundamentos.

Así el CO se interesa específicamente en los ambientes relacionados con el empleo, así que la productividad, eficiencia, rendimiento y administración son los objetivos centrales de las aportaciones de esta disciplina.

La razón por la que las empresas se interesan en conocer el CO, es porque les conviene predecir las reacciones de sus empleados a los diferentes estímulos que dentro de la empresa tengan, ya que su objetivo es lograr resultados operativos, de productividad y financieros, sin olvidar que dicha compañía debe cumplir su función social de satisfacer las necesidades tanto de sus clientes, como de sus propios empleados.

El estudio del CO requiere la intervención de varias disciplinas de estudio, que con sus aportaciones enriquecen su aplicación. Dichas disciplinas son:

- Psicología Social
- Antropología
- Sociología
- Ética Social

Sin embargo, el comportamiento organizacional no es una rama de estudio que se rija por principios universales ya que el ser humano tanto individual como grupal es complejo y diferente. "Desde luego lo anterior no significa que es

imposible ofrecer explicaciones satisfactorias del comportamiento humano o hacer predicciones válidas".⁵

Pero sí se puede afirmar que los conceptos, teorías y enfoques que aporta el estudio del comportamiento organizacional reflejan situaciones y contextos específicos, rodeados de condiciones o circunstancias determinadas. Por ello la aplicación general no se recomienda, sino se sugiere un análisis cuidadoso de las condiciones de aplicación, para prever los posibles cambios.

Esto se explica desde la concepción de que el hombre es complejo, porque:⁶

1. Es muy variable y tiene muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente. No obstante, esa jerarquía está sujeta a cambios de acuerdo con el momento y la situación. Además los motivos se interrelacionan y se combinan para formar perfiles motivacionales complejos.
2. Es capaz de asimilar nuevas motivaciones utilizando sus experiencias organizativas.
3. Las motivaciones pueden variar en las diversas clases de empresas o de su interacción con las demás personas.
4. Se conecta de una manera productiva con las organizaciones sobre la base de muchos tipos de motivaciones. La naturaleza de la tarea que debe realizarse, la experiencia, habilidades de una persona en su puesto de trabajo, y la función de otras personas en la empresa se interrelacionan de tal modo que producen un perfil determinado en cuanto se refiere al trabajo y a los sentimientos cercanos.
5. Puede responder a diversos tipos de estrategias directivas, esto depende de su propia motivación, de su capacidad y de la naturaleza de la tarea

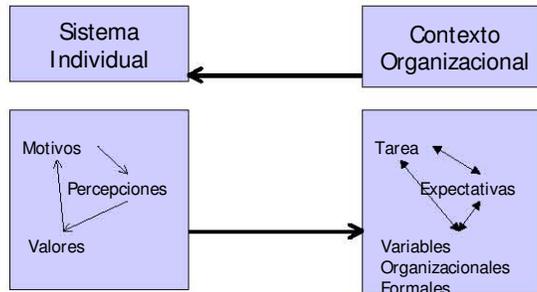
⁵ Dunnette, Marvin D. 1994: *Psicología Industrial*, México, Trillas, 43 Pág.

⁶ Schein Edgar H. 1990, *Psicología Organizacional*, NewYork, Prentice Hall, 60-61, Pág.

que realiza. Es decir, no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda cobijar a todas las personas en todos los momentos.

A pesar de estas características del hombre, el comportamiento organizacional aporta aspectos importantes en el estudio de los diferentes patrones de percepción de valores y de motivos. Estos cinco elementos, presentan principios universales con los cuales se pueden deducir el comportamiento humano.

Cuadro 1.3 El hombre complejo y el comportamiento organizacional



Fuente: Paul R. Lawrence, Chiaveneto

1.3 Fijación de Metas y cambio de conducta

Para poder fijar metas en una empresa y relacionarlos con el cambio de conducta positiva y eficiente, se debe primero estructurar claramente el puesto y establecer los objetivos a lograr por la persona que ocupe ese puesto.

Ocuparse en este sentido del diseño de puestos es el de asegurar una adecuada planeación de la conducta vinculada con la eficacia del puesto.

Los diferentes puestos en una organización se encuentran en relación directa con la productividad de la empresa. Si los puestos se diseñan bien y se desempeñan en forma adecuada, la organización se encuentra en vías de lograr sus metas y asegurar que el comportamiento de sus empleados es el adecuado.

Así, el "análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa".⁷

La información obtenida sobre cada puesto tiene importancia esencial para los departamentos y la fijación de metas u objetivos. Dichas metas u objetivos serán los elementos concretos para medir la eficiencia y eficacia de la conducta y los resultados de cada empleado.

Para fijar conductas esperadas y metas a alcanzar, el procedimiento a grandes rasgos es el siguiente:

- a. Identificar los puestos que es necesario analizar
- b. Preparar las herramientas adecuadas, así como los modelos necesarios
- c. Obtener la información

Este procedimiento tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Es esencial que los datos sean confiables y válidos para no tener errores en el establecimiento de las conductas esperadas.

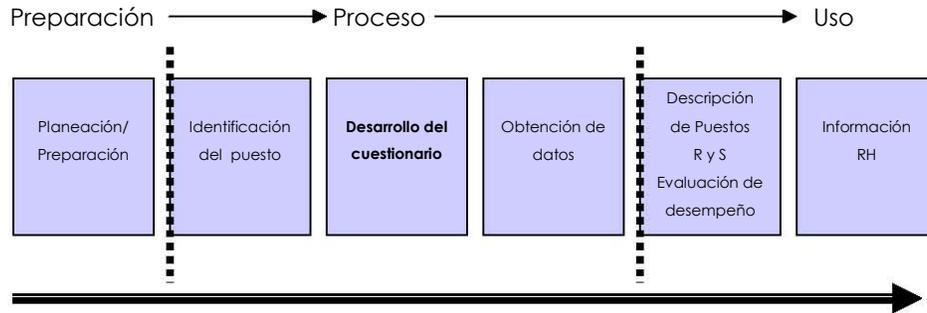
En términos generales todo puesto contiene:

- Tarea: actividades simples, rutinarias individuales del puesto
- Atribución-responsabilidad: actividades diferenciadas y únicas del puesto
- Función: tareas o responsabilidades que el ocupante ejerce sistemáticamente.

⁷ Werther & Davis: *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Segunda Edición, México, McGrawHill, 69 pág.

El análisis de la totalidad del puesto dará como resultado el establecimiento de los comportamientos esperados, así como de los resultados que pretende alcanzar el puesto. Deberá complementarse la información práctica con el perfil del puesto, es decir con los requisitos personales y psicométricos necesarios para el puesto. El análisis y diseño de puestos dará la pauta para la aplicación del modelo de competencias.

Cuadro 1.5 Proceso para Análisis de Puesto



Fuente: Werther & Davis

El proceso de análisis y descripción de puesto tiene cuatro etapas:

1. Preparación: consiste en la planeación, tiempos, recursos a utilizar
2. Proceso: identificar áreas y puestos a analizar
3. Desarrollar el cuestionario, de acuerdo al modelo de Competencias y al modelo de eficiencia que requiere la empresa
4. Obtención de datos, aplicación de diferentes técnicas para recopilar la información algunas de las técnicas son:
 - Entrevista: estructurada y orientada hacia tareas, responsabilidades, funciones, secuencia.
 - Comités de expertos: reunión con los mejores ocupantes del puesto, jefe y gerente.

- Observación directa: observación en pleno ejercicio de las funciones. Se recomienda en puestos operativos, rutinarios o manuales.
- Bitácora del empleado: análisis de los informes y registros de un puesto.
- Cuestionario: orientado a tareas, responsabilidades, funciones
- Métodos mixtos: combinación de varios métodos

En el análisis de puestos se recomienda exista un equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia. Es decir, entre los elementos conductuales se deberá considerar: autonomía, variedad, significado de la tarea, retroalimentación. La eficiencia en cambio se especifica como las pautas técnicas.

El análisis de puestos es la base para fijar las metas, sin embargo ni la empresa y por lo tanto, ni los puestos son estáticos. Estos van cambiando conforme la empresa crece. Este crecimiento requiere nuevas herramientas, nuevas habilidades, nuevas actitudes y conductas por parte de los empleados.

Pero, las personas no siempre están preparadas para el cambio. Todo cambio a escala personal implica una modificación de las relaciones de las responsabilidades o del comportamiento de las personas que son miembros de la empresa. Lo cual requiere un ajuste o alteración de su ambiente, modificación de hábitos , procedimientos y relaciones funcionales.

Todo cambio exige ciertos ajustes personales y modificaciones que ocurren a través de tres modos diferentes⁸:

- En los patrones de comportamiento: son las alteraciones objetivas que deben hacerse por aquellos que efectúan el trabajo.
- En las actitudes personales: cambio en la conducta al afrontar nuevas condiciones o exigencias.
- En la adaptación social: capacidad de responder ante los cambios en su grupo. Se espera que se adapte a las nuevas pautas de comportamiento y haga suyos los nuevos objetivos de grupo.

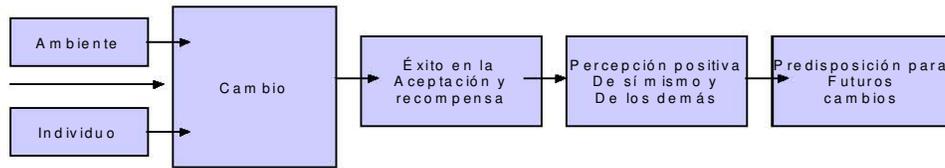
Cuando se requieren cambios de conducta en los empleados generalmente, dichos cambios son requeridos por los objetivos organizacionales. Lo cual implica una cierta resistencia ya que todo cambio trae consigo cierto grado de concientización de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones semejantes. "Si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de las personas tenderá a ser positiva. En caso contrario, las personas experimentarían una sensación de amenaza, peligro e incertidumbre acerca de su futuro".⁹

Cuando las personas se sienten inseguras e incapaces o no perciben un beneficio personal proveniente del cambio, la actitud se vuelve negativa y de oposición al cambio.

⁸ Chiavenato, I, 1991: *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw Hill

⁹ Chiavenato, I, 1991: *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw Hill

Cuadro 1.4 Aceptación del cambio con base en el éxito anterior



Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos

Los cambios conductuales en las organizaciones no son fáciles de implementar. Ya que cada individuo reacciona de diferente forma, por mencionar algunas, un empleado puede presentar alguna de las siguientes actitudes:¹⁰

- Aceptación, tenderá a:
 - Cooperar y apoyar entusiastamente
 - Cooperar bajo presencia del jefe
 - Aceptar y resignarse pasivamente
- Indiferencia, tenderá a:
 - Perder interés en el trabajo
 - La apatía
 - Hacer sólo lo que se le solicita
 - Comportarse regresivamente
- Resistencia Pasiva, tendera a:
 - Atrasar o retardar resultados
 - Alejamiento personal
 - Comete errores
 - Deterioro o desperdicio
 - Sabotaje deliberado
 - Conducta agresiva

¹⁰ Adaptado de Arnold S. Judson, 1966.: *A Manager's Guide to Making Changes*, Londres, John Wiley & Sons 41 Pág.

Sin embargo, el papel del área de Recursos Humanos consiste en transformar las actitudes personales frente al cambio en comportamientos de aceptación positiva. Por otro lado, el jefe directo en conjunto con el área de Recursos Humanos también debe participar para crear las condiciones organizacionales y ambientales necesarias para que el cambio pueda aceptarse, asimilarse e incorporarse por todos los miembros de la empresa.

En este sentido Recursos Humanos tendrá una acción directa como: orientación, educación o entrenamiento. La acción indirecta de Recursos Humanos la ejerce la política, procedimientos y prácticas administrativas que sustenten el cambio.

1.4 Función de Recursos Humanos

Las organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus empresas. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

Cuando los Recursos Humanos (RH) se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimientan las bases de la producción económica de la sociedad. Desde el nivel de vida hasta las posibilidades de una nación para exportar. Desde la producción de materias primas hasta la industrialización, todos los fenómenos económicos se apoyan en la aportación del elemento humano.

Por ello la función del área de RH tiene un gran desafío que es elevar la eficiencia y la eficacia del elemento humano. Un uso más eficaz significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean menos costosos para la empresa. Eficiente se refiere el trabajar con mejores resultados y mejores métodos.

Así el principal desafío es la productividad de la empresa. Mediante los avances en productividad se pueden reducir costos, evitar desgaste de recursos escasos y

aumentar las utilidades de la empresa. A su vez, un nivel más alto de utilidades permite que la organización proporcione mejores niveles salariales, así como condiciones laborales de más alta calidad.

En este proceso RH contribuye directamente mediante la identificación de procedimientos mejores y más eficaces para lograr los objetivos de la organización, y de manera indirecta contribuir a mejorar la calidad del entorno laboral.

Para lograr alcanzar la productividad ideal, el área de RH tiene cuatro objetivos esenciales, que varían en intensidad según el tipo de organización:¹¹

- Objetivos sociales: cumplir con las necesidades y demandas de carácter social
- Objetivos de la organización: debe cuidar de que exista concordancia entre los objetivos generales de la empresa y los objetivos funcionales de RH
- Objetivos Funcionales: mantener la contribución de los recursos humanos a los resultados totales de la empresa
- Objetivos Particulares: contribuir a logro de metas de cada uno de sus empleados en la medida que no interfiera con el objetivo de la organización

Para cumplir estos objetivos el área de RH debe realizar actividades genéricas, que varían de empresa a empresa dependiendo de las necesidades particulares. De dichas necesidades también deriva la organización estructural de la función de RH.

¹¹ Werther & Davis: *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Segunda Edición, México, McGrawHill, 9 pág.

Cuadro 1.6 Relación entre las actividades y los objetivos de RH

| Objetivos de RH | Actividades Esenciales |
|------------------------------|---|
| O. Sociales | <ol style="list-style-type: none"> 1 Cumplimiento de las leyes 2 Servicios que presta la Organización 3 Relaciones empresa-sindicato |
| O. de la Organización | <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de Recursos Humanos 2. Reclutamiento y Selección 3. Capacitación y Desarrollo 4. Evaluación del Desempeño 5. Planeación de Carrera 6. Planeación estratégica de Recursos Humanos 7. Gestión de Recursos Humanos en México |
| O. Funcionales | <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Actividades de Control |
| O. Particulares | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y Desarrollo 2. Evaluación 3. Compensación 4. Actividades de Control |

Fuente: Werther & Davis

Sin embargo, el responsable de RH en el nivel máximo de una organización es el *presidente*. Es decir, el presidente es el responsable de administrar todos los recursos de la empresa. Pero para ello cuenta con la estructura de la organización, que por funciones, fraccionan la responsabilidad de una forma coordinada y especialista. Sin embargo, la función y responsabilidad de RH es compartida por todos los niveles jerárquicos de la empresa, compartiendo así la responsabilidad de RH.

De tal forma que la organización se convierte en un sistema con subsistemas interdependientes que tienen en común al elemento humano. Cada área tiene sus propias dificultades básicas, y en el caso del factor humano las dificultades compartidas son:¹²

1. Cumplir con una función de asesoría cuya actividad fundamental es planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar
2. Manejo de recursos dinámicos, complejos y variables
3. Responsabilidad compartida con la línea
4. RH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia, sin embargo el hecho más evidente es que no puede controlar con facilidad los hechos o las condiciones que la producen
5. Los patrones de desempeño y calidad varían según el nivel jerárquico
6. Los recursos necesarios para las actividades de RH se consideran gastos y no inversión
7. A RH se le dificulta mostrar objetivos y mediciones de resultados claros y contundentes, ya que sus actividades son no controlables y no siguen un patrón determinado

Pero para resolver las dificultades básicas el área de RH propone básicamente dos tipos de técnicas en la administración de recursos humanos:

1. Técnicas aplicadas directamente sobre las personas:
 - a. Técnicas de entrevista
 - b. Modelos de Selección
 - c. Herramientas de Evaluación
 - d. Modelos de Desarrollo de Recursos Humanos (Competencias)
 - e. Técnicas de evaluación de Desempeño

¹² Chiavenato, I. 1991: *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw Hill, 123 Pág.

2. Técnicas aplicadas directamente sobre la estructura de la organización:
 - a. Aplicadas a los puestos:
 - i. Análisis y descripción de puestos
 - ii. Técnicas de Valuación de Puestos
 - iii. Técnicas de Higiene y Seguridad
 - b. Aplicadas a los Planes Estratégicos de la Organización:
 - i. Planeación de Recursos Humanos
 - ii. Banco de Datos
 - iii. Planes de Incentivos
 - iv. Planes de Carrera
 - v. Administración de la Compensación

Por lo tanto la función del área de RH con cada una de sus técnicas responde de forma clara a los retos que le impone cada organización. Es por ello que cada día surgen nuevos modelos que proponen nuevos métodos de solución.

Capítulo II

Gestión de Recursos Humanos en Instituciones Financieras en México

2.1 Planeación estratégica de Recursos Humanos

La planeación es un concepto presente en toda la empresa. La empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Generalmente, los planes son proyectados en diferentes períodos de tiempo: corto, mediano y largo plazo. El tiempo dependerá de la magnitud de la empresa.

Dentro de esta planeación es importante señalar, que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la Misión que va a regir a la empresa. La Misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. Para elaborar la planeación de Recursos Humanos se debe considerar:

- ❑ Descripción de la empresa, funciones, objetivos y antecedentes generales
- ❑ Análisis de empresas similares en giro
- ❑ Formular objetivos y metas proyectadas sobre la base de las necesidades del mercado

Estas consideraciones serán la estructura que apoyará la formulación del plan estratégico de Recursos Humanos. La planeación contendrá:

- ❑ Objetivos
- ❑ Estrategias
- ❑ Plazos

La esencia de la planeación en Recursos Humanos consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La planeación de Recursos Humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes sumarios para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Para la mayoría de las empresas, la planeación de Recursos Humanos se basa en la planeación estratégica representada por una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron las tácticas. Es por ello que la planeación en Recursos humanos debe ser continua. Especialmente, porque los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".¹

La Planificación Estratégica busca producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

- Formulación de misión y objetivos organizacionales: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa. Los objetivos corresponden a la manera en la cual la empresa llevará a cabo la misión

¹ Sallenave, Jean Paul, 1990.: *La decisión estratégica*, México, Norma, 225 Pág.

- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa: Análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

- Análisis del entorno: El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

- Formulación de estrategias: la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos

2.1.1 Planeación de Recursos Humanos

La Planeación de Recursos Humanos es “una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios para apoyar los planes actuales y futuros de la empresa.”² El área de recursos humanos debe responder a los requerimientos de planeación mediante sus funciones básicas como: reclutamiento, selección, Capacitación y desarrollo, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

² Werther & Davis: *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Segunda Edición, México, McGrawHill, 80 Pág.

El área de Recursos Humanos en todas las organizaciones debería identificar las necesidades de personal y los requerimientos de este a corto y largo plazo. La planeación de los recursos humanos representa para la empresa un costo alto, pero también algunas ventajas como:³

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del Área de Recursos Humanos con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

Para ello, es necesario que el Área de Recursos Humanos trabaje en coordinación con las demás áreas funcionales, pues sólo con su colaboración se podrá establecer la demanda de recursos humanos.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de políticas de empleo, ya que la oferta de personal tiene límites muy precisos. La demanda se ve afectada por causas tanto externas como internas de la organización. Las causas externas no son controlables por la organización:

1. Factores Económicos: inflación, ambiente económico en recesión, desempleo, altas tasas de interés, etcétera
2. Factores sociales, políticos y legales.
3. Cambios en la tecnología, pueden significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.
4. Cambios en la Competencia tanto de producto como de mercado.

³ Biner, John B. 1993.: *El proceso Administrativo*, México, CECSA, 127 Pág.

También existen decisiones de la organización que inciden en la demanda de recursos humanos, estas sí se tienen un nivel de control. El plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de él, toda la empresa se fija objetivos a largo plazo: tasas de crecimiento, desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios, expansión o reorganización. Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características. A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos. Los incrementos o recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto plazo de más alto impacto en las necesidades de recursos humanos.

Aunado a estos factores existen los cambios en la fuerza de trabajo. El crecimiento poblacional, la edad de la fuerza laboral del país, la preparación académica, experiencia etcétera. Estas características inciden en lo que la empresa puede y esta dispuesta a ofrecer a sus empleados: Jubilaciones, renuncias, despidos, muertes y licencias.

Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazo. Los planes a largo plazo son por necesidad cálculos de necesidades probables. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos. Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (que es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, no más de 1 año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Cuando se cuenta con los cálculos específicos de las necesidades futuras de recursos humanos, los especialistas en RH pueden actuar de manera más activa y sistémica.

Tras evaluar la oferta y la demanda de los recursos humanos es posible que se requiera proceder a efectuar algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe exceso en la oferta de

recursos humanos. La mayor parte de las organizaciones responde a esta situación con el congelamiento de las contrataciones, impidiendo que el área de reclutamiento llene las vacantes disponibles mediante contrataciones externas, y se procede a una política de reubicaciones.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que hay en la organización, existe insuficiencia en la oferta de recursos humanos. Entonces, los administradores de personal deben apelar a los recursos externos y localizar nuevos empleados. A largo plazo, sus planes pueden ser más flexibles y reforzar sus acciones conducentes a que los empleados desarrollen el conocimiento, la experiencia y las habilidades que permitan la promoción a través de capacitación.

Así, el plan de recursos humanos es pieza fundamental del sistema de información de recursos humanos de la organización. La información contenida en el plan, sirve de guía para reclutamiento, capacitación, planeación de desarrollo y demás funciones de RH.

Sabiendo cuáles son las necesidades de la organización, todo el personal puede actuar en consonancia con los objetivos definidos y los cambios que se perciben. Providos de información sobre las futuras creaciones de puestos, sobre el contenido de los mismos y mediante su análisis, el profesional de recursos humanos puede proporcionar personal a su organización en forma eficiente y efectiva.

2.2 Reclutamiento y Selección

Reclutamiento es un proceso de identificar y captar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países, como en México, no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos:

1. Identificación de las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición del área.
2. Contacta al gerente de la línea que solicita el puesto para determinar tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que se requiere.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo. La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar.

Las normas que se fijan en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento. Como por ejemplo:

- Las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado
- Políticas de compensación, que garantiza que a labor igual corresponda una compensación equitativa
- Políticas de contratación internacional que limitan la contratación de extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los locales

- Políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país.

En empresas transnacionales, generalmente los reclutadores utilizan los planes ya establecidos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben ocupar con personal externo. Es decir, con mano de obra ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando ahorro significativo para la empresa.

El área de reclutamiento utiliza fuentes de reclutamiento que son los métodos para la identificación de candidatos. Las fuentes más usuales las constituyen:

- La solicitud directa al empleador
- El contacto con otras empresas
- La respuesta a los avisos en la prensa y actualmente la página web de la empresa o Internet
- En el nivel ejecutivo las agencias de cazadoras de talento
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. Dicha práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado conozca a otros técnicos difíciles de localizar. En segundo lugar los candidatos que llegan por este canal, ya poseen conocimiento de la empresa y pueden sentirse atraídos. Y en tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente presentaran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.
- Anuncios en la prensa, revistas especializadas. Esta practica posee varias desventajas. Puede producirse un alud de solicitantes o por el contrario escasa respuesta.
- Agencias de empleo: estas compañías ofrecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante la

publicidad u ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.

- ❑ Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo: es un nivel más especializado que las agencias y contratan recursos humanos específicos.
- ❑ Instituciones educativas: constituyen una fuente de candidatos jóvenes con moderadas peticiones.
- ❑ Asociaciones profesionales: establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados
- ❑ Sindicatos: este canal es muy útil para la identificación de técnicos, obreros especializados, etcétera.

Una vez que se cuenta con el número idóneo de solicitantes, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen tiempo tanto para los candidatos como para los especialistas. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:⁴

1. La información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas
2. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada
3. Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

⁴ Chiavenato, I. 1991.: *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw Hill, 155 Pág.

Si se cumplen estos tres elementos, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal.

“La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización en encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.”⁵

Por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida y con las personas más calificadas para ejercer la función. El especialista, dependiendo la política interna de la empresa, puede ofrecer al personal interno la vacante o evaluar a los candidatos externos.

El concepto global de selección consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Al operar un sistema de promoción interna, por lo general, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias.

⁵ Chiavenato, I. 1991.: *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw Hill, 395 Pág.

Cuando la selección se realiza con candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos:

Cuadro 2.1 Pasos de Reclutamiento y Selección

| | |
|-------------------------------------|--------|
| Decisión de contratar | Paso 8 |
| Descripción realista del puesto | Paso 7 |
| Examen médico | Paso 6 |
| Entrevista con jefe inmediato | Paso 5 |
| Verificación de datos y referencias | Paso 4 |
| Entrevista de selección (profunda) | Paso 3 |
| Pruebas de idoneidad | Paso 2 |
| Recepción preliminar de solicitudes | Paso 1 |

Paso 1: Recepción de solicitudes:

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. El candidato entrega una solicitud formal de trabajo, proporcionada durante la entrevista preliminar. Los pasos siguientes de selección consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Paso 2: Pruebas

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto (Perfil). Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, de inteligencia, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Las pruebas pueden variar dependiendo del nivel del puesto, complejidad y especialidad o volumen.

Paso 3: Entrevista de Selección (Profunda)

Consiste en una entrevista para evaluar la compatibilidad para el puesto del solicitante. Las entrevistas se adaptan a empleados no calificados y a empleados calificados, profesionales, gerentes y directivos. Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que las conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. También es muy probable que los entrevistadores califiquen la fluidez del solicitante, su postura y aspecto personal. Por ello, se recomienda que todos los entrevistadores apliquen un mismo tipo de entrevista. A continuación se muestra algunos tipos de entrevista.

Cuadro 2.2 Tipos de Entrevistas de Selección de Personal

| ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA | TIPO DE PREGUNTA | APLICACIONES |
|------------------------------------|---|---|
| NO ESTRUCTURADA | Número mínimo de preguntas planeadas. | Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará. |
| ESTRUCTURADA | Lista, predeterminada con preguntas generalmente formuladas a todos los solicitantes. | Para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes. |
| MIXTA | Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas. | Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales. |
| SOLUCIÓN DE PROBLEMAS | Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La | Para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de |

| | | |
|------------------------|--|---|
| | evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante. | presión moderada. |
| PROVOCACIÓN DE TENSIÓN | Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante. | Útiles para candidatos a puestos con alto nivel de tensión. |

Fuente: Chiavenato, I.: *Administración de Recursos Humanos, México*, McGraw Hill

El desarrollo de la entrevista de selección es muy importante, pues garantiza evaluar con la misma metodología a todos los candidatos y así tener un punto de referencia equitativo. Esto incluye que el entrevistador tenga una técnica clara, consistente en el proceso de la entrevista. Este proceso incluye en términos generales cinco pasos:

- a. Preparación del entrevistador: Requiere que se desarrollen preguntas específicas. Deberá explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.
- b. Creación de un ambiente de confianza: El especialista debe representar a su organización y dejar en sus visitantes, incluso en los que no sean contratados- una imagen agradable, humana, amistosa evitando interrupciones para lograr un buen ambiente.
- c. Intercambio de información: Establecer una comunicación en dos sentidos permite al entrevistador iniciar la evaluación.
- d. Terminación: Cuando el entrevistador considere que se completo su lista de preguntas y el tiempo planeado expira es hora de poner fin a la entrevista. Debe terminarse de forma amistosa y dando oportunidad al candidato de aclarar sus dudas.
- e. Evaluación: se recomienda registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato inmediatamente para no perder detalles importantes. Una entrevista puede ser débil porque

la persona que la conduce no establece un clima de confianza o porque omite hacer preguntas clave.

Paso 4: Verificación de datos y referencias

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Es aconsejable verificar ambas.

Paso 5: Entrevista con el futuro Jefe:

En la gran mayoría de las empresas el gerente del departamento interesado es quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado, ya que es él quien, por lo general, conoce las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante.

Paso 6: examen médico:

El verificar la salud del futuro personal obedece a evitar el ingreso de contagios, prevención de accidentes o pago de primas altas por incapacidad.

Paso 7: Descripción Realista del puesto:

Consiste en evitar expectativas equivocadas sobre su futura posición.

Paso 8: Decisión de contratar:

Éste es el final del proceso de selección, se le avisa al candidato y se le solicitan los documentos necesarios para contratación. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. Esta tarea por lo general es laboriosa y consume tiempo, pero tiene como fin reforzar una imagen profesional del área de recursos humanos.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

2.3 Capacitación y Desarrollo

La capacitación del empleado consiste en: "un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes."⁶

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:⁷

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

Dentro del concepto empresarial de Capacitación, el entrenamiento esta incluido. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo. La Capacitación como proceso es vital porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos, a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

⁶ DESSLER, Gary, 1994.: *Administración De Personal*, México, Prentice Hall, 239 Págs.

⁷ Ídem (6)

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Dentro de los beneficios que el área de Capacitación aporta a la empresa son:⁸

- ❑ Conduce a actitudes positivas.
- ❑ Mejora el conocimiento del puesto
- ❑ Crea mejor imagen
- ❑ Mejora la relación jefes-subordinados
- ❑ Promueve la comunicación
- ❑ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- ❑ Agiliza toma de decisiones y solución de problemas.
- ❑ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ❑ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Adicionales a estos beneficios empresariales, la Capacitación representa para el empleado una mejora en:

- ❑ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ❑ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ❑ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ❑ Permite el logro de metas individuales.
- ❑ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ❑ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Los principales objetivos del área deben ser:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

⁸ Chiavenato, I.: *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw Hill, 1991, 265 Pág.

Sin embargo, las acciones de Capacitación representan un gasto alto para las empresas. Por ello el área debe hacer un diagnóstico que se base en información pertinente. Se recomienda que las acciones sean planeadas en conjunto con los administradores de línea. De tal forma que el administrador de línea participe en la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. Los principales medios utilizados para efectuar el diagnóstico de necesidades de capacitación son:

- ❑ Evaluación del desempeño: Mediante ésta, se detecta la ejecución por debajo de un nivel satisfactorio.
- ❑ Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada.
- ❑ Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de capacitación.
- ❑ Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- ❑ Reuniones ínter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- ❑ Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se debe hacer un plan general de Capacitación, para optimizar recursos. Además se deberá elaborar el

presupuesto para autorización. Una vez que este sea aprobado se determinarán las diferentes técnicas a utilizar como son:⁹

- Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.
- Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación.
- Técnicas audiovisual: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video.
- Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo.
- Cursos presenciales: puede utilizarse en temas técnicos, o de desarrollo humano.

La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

2.3 Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado." Es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en un cargo y su potencial de desarrollo".¹⁰

Dentro del contexto organizacional la evaluación del desempeño es un proceso que debe estar inmerso en las condiciones de la empresa como son: objetivos, sistemas y condición organizacional. Dichas condiciones determinan las etapas del proceso de la Evaluación del Desempeño (EDD)

⁹ SILICEO, Alfonso: **Capacitación Y Desarrollo De Personal**, México, 1995, 420 Págs.

¹⁰ Werther & Davis: *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Segunda Edición, México, McGrawHill, 59 pág.

Es recomendable que una organización implemente el proceso de EDD porque le sirve para conocer y medir la potencialidad de sus empleados. Con ello enfocar sus recursos a la gente más eficiente y productiva y entender así la motivación básica de sus empleados. Esto le llevará a implementar acciones que contribuyan a crear un ambiente más adecuado y productivo.

Es necesario que el proceso de EDD tenga niveles de medición o estándares, completamente verificables. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, si no lo hace, carece de validez.. Cuando se cumplen estos elementos se puede implementar un sistema estandarizado para toda la organización, el cual permitirá prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo".¹¹

En todo sistema de EDD, existen elementos a considerar:

- Estándares de desempeño: Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto.
- Mediciones de desempeño: Son los sistemas de calificación, deben ser de uso fácil, confiables y calificar la esencia del desempeño en el puesto.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etcétera. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

¹¹ idem 10, 90 Pág.

Existen diferentes técnicas para evaluar el desempeño:¹²

**Métodos de EDD
según Chiavenato**

1. **Metódos de escala Gráfica**
2. **Métodos de elección forzosa**
3. **Método de Investigación de Campo**
4. **Método de Incidentes Críticos**
5. **Método de Comparación por pares**
6. **Método de frases descriptivas**
7. **Metódo de autoevaluación**
8. **Método de evaluación por resultados**
9. **Métodos Mixtos**

**Métodos de EDD
según Werther &
Davis**

1. Escala de puntuación
2. Método de selección forzada
3. Método de verificación de campo
4. Método de registro de acontecimientos notables
5. Método de comparación por parejas
6. Escala de la calificación conductual

20

2.4 Planeación de Carrera

Si el departamento de personal lleva planes precisos de recursos humanos y sabe cuáles son las necesidades de personal a futuro puede convertirse en un instrumento importante para planificar la carrera profesional.

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. Es importante tener en cuenta que el mero hecho de planear una carrera profesional no constituye garantía de éxito. Cabe entonces distinguir que la empresa puede planear la carrera profesional de personas clave, es decir, empleados con alto potencial. Entonces aplicará un proceso mediante el cual se seleccionarán ciertos objetivos a cumplir que determinarán el historial profesional dentro de la empresa.

¹² Werther & Davis: *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Segunda Edición, México, McGrawHill. Chiavenato, I.: *Administración de Recursos Humanos*, México, McGrawHill.

El mejoramiento profesional que por seguir el plan de carrera, obtenga el empleado se le llama desarrollo profesional. La planeación de carrera profesional no implica un esfuerzo por descifrar las sorpresas que guarda el futuro. Es un proceso estrictamente racional. Las preguntas ¿cuáles son mis objetivos profesionales? ¿Cuál es el primer paso que debo dar? ¿Adónde quiero llegar? Constituyen la clave del proceso de planeación.

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. Un departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de adónde quiere llegar.

En la actualidad, un número creciente de departamentos de personal considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal. Aunque, en la práctica este servicio puede limitarse a los empleados del nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajan activamente por alcanzarlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de una organización subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Dos elementos resultan indispensables en todo programa de planeación de carrera:

- Flexibilidad: capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo.
- Enfoque activo: permitir el inicio de programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño laboral.

Con frecuencia, el área de Recursos Humanos lleva a cabo esta función porque sus funciones le permiten conocer las necesidades futuras de la organización, así como, las oportunidades profesionales que ello significará.

Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:¹³

- ❑ Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal, porque puede prepararlos mejor para los puestos que se prevé va a crear la empresa.
- ❑ Permite el desarrollo de empleados con promoción, ya que se puede estimar el talento latente de los recursos humanos.
- ❑ Facilita la ubicación internacional.
- ❑ Disminuye la tasa de rotación.
- ❑ Satisface las necesidades psicológicas del empleado, que puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

Para poner en práctica los programas de planeación de carrera, las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

¹³ Werther & Davis: *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Segunda Edición, México, McGrawHill

2.5 Gestión de Recursos Humanos en México

La Administración de Recursos Humanos (ADRH), proporciona a los individuos de una empresa las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficiencia requerida dentro de la organización. Es de carácter multivariado para lograr los objetivos antes mencionados, auxiliándose de áreas como la Psicología, la Sociología y el Derecho, mediante evaluaciones, análisis, estadísticas, tests, etcétera.

Desde el enfoque sistemático, el área de recursos humanos tiene una interacción con el ambiente externo y efectúa intercambios. Al interactuar con el ambiente, el sistema está cobijado por las restricciones y limitaciones que el ambiente le impone. Dichas restricciones son muy variadas y van desde las limitaciones sobre el precio de los productos, hasta las restricciones sobre el capital y la demanda de productos y de mano de obra. Actualmente en México el área de Recursos Humanos se ve limitada por el ambiente económico restringido y por lo tanto un exceso en la demanda de empleo y una disminución fuerte en la oferta de los mismos.

Es decir, el mercado de trabajo que actualmente las empresas pueden generar es muy bajo, de hecho no se alcanza a cubrir el número de empleos para nuevos profesionistas. Esta situación no solamente afecta al área de Reclutamiento y Selección, sino a todas las áreas funcionales de RH. Podemos observar la siguiente situación:¹⁴

Oferta de empleos menor que la demanda: situación de disponibilidad excesiva de candidatos. Es decir, hay más candidatos buscando empleos, que puestos suficientes en las empresas. Esta situación está acarreado consecuencias como:

- a. El reclutamiento presenta un rendimiento elevadísimo cualquier estrategia aplicada atrae un gran volumen de candidatos lo cual permite a las empresas reducir las inversiones en estrategias de reclutamiento.

¹⁴ El Financiero, Enero 2003

- b. Los criterios de selección se han tornado más rigurosos y exigentes
- c. Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos han sufrido una sensible baja. Existe una intensa competencia entre candidatos. La competencia se manifiesta principalmente en las propuestas de salarios.

Por lo tanto, la situación de los candidatos se vuelve crítica, y el consumo interno disminuye. Afectando a su vez a la venta de las empresas y por lo tanto éstas se ven forzadas a disminuir su plantilla de personal. Esa situación ha conducido al mercado nacional a las siguientes consecuencias para los candidatos:

- a. Dificultad para obtener empleo
- b. Las empresas dejan de desarrollar sus estrategias de reclutamiento
- c. Las exigencias de las empresas se hacen mayores, drásticas y severas.
- d. Los candidatos pasan a competir, disputando los puestos existentes
- e. Las empresas dejan de utilizar el salario y los beneficios como bienes para intensificar el reclutamiento
- f. Los candidatos no tienen condiciones de seleccionar y escoger las empresas donde pretenden trabajar.

Capítulo III

Modelos de Competencias

3.1 Modelos de Competencias: herramienta de planeación

El concepto de Competencias Laborales empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en el comienzo de los años setenta, las cuales se enfocaban a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño de trabajo. De hecho un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la ineficiencia de los tradicionales test de inteligencia y pruebas de aptitudes para poder predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que se describieron tales factores se centro más en las características y comportamiento de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. (Spencer, Jr. McClelland D. and Spencer S.M. *Competency Assessment Methods. History and State of the Art.* Hay/Mc Ver Reasearch Press. 1994).¹

La agencia de Información de los Estados Unidos quien se interesó en el trabajo de D. McClelland, deseaban resolver problemas de selección de personal. McClelland y su colega Charles Dailey iniciaron entrevistando a los empleados excepcionales y a los que su trabajo estaba en un nivel normal. Estas entrevistas fueron muy detalladas describiendo actitudes, aptitudes, habilidades, conocimientos, características personales etcétera. La aplicación de su investigación resolvió los problemas de selección y dio pauta para las bases del modelo de competencias.

Boyatzis, por su parte, interesado en la investigación de McClelland, realizó una recopilación de la investigación para analizarla, llegando a la conclusión de que el método para detectar las competencias era teniendo descripciones individuales de lo que hacía a la gente exitosa en su trabajo. El método se basa en las historias que las personas cuentan acerca de ellos mismos utilizando la B.E.I.

¹ Spencer, Jr. McClelland D. and Spencer S.M., 1999, *Competency Assessment Methods. History and State of the Art.* Hay/Mc Ver Reasearch Press.

(Behavioral Event Interview, Boyle, 1989), en este tipo de entrevista se le pide al entrevistado describir tres sucesos en los que fue efectivo y exitoso en su trabajo y otros tres sucesos en donde fue ineficaz. También utilizó la prueba "The Picture Story Exercise (una variación del Murray's 1938 Thematic Apperception Test, TAT, calificado para motivación directiva), en la cual se le pedía al candidato platicara una historia sobre las fotos que se le enseñaban, en las historias que contaban se medían motivos como: necesidad de logro, de afiliación y de poder, pero las personas tendían a incluir en sus historias conductas de ellos mismos en su trabajo. Con esta investigación de Boyatzis, el ejercicio de las historias de las fotos fue definido como una Técnica de de Assessment validada satisfactoriamente. Pero siempre hay alguien que no está de acuerdo con el diseño de validación, sin embargo Boyatzis sostiene que "Para desarrollar e implementar un sistema y procedimientos de identificación de competencias, la organización tendrá que realizar estudios para validar las competencias contra el rendimiento en la organización, en puestos específicos y/o en familias de puestos. Este paso es necesario para conformar y aceptar una práctica legal y profesional". (A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than For Intelligent, Gerald V. Barrett and Robert L. Depinet, University of Akron, Octubre 1991 American Psychologist).²

Posteriormente, McClelland y David Berley fundaron la compañía McBer, donde aplicaron sus técnicas de investigación a la industria y las conformaron como el Modelo de Competencias.

Después de que McClelland inició con sus investigaciones sobre las competencias, se ha seguido desarrollando el concepto por distintas personas en diferentes partes del mundo por ejemplo: "El Modelo Venezolano de Competencias Básicas"

"Modelo Venezolano de Competencias Básicas". Este modelo es el producto del diseño e implementación de políticas de selección estratégica basadas en

² (A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than For Intelligent, Gerald V. Barrett and Robert L. Depinet, University of Akron, Octubre 1991 American Psychologist)

competencias, las cuales han requerido la realización de más de 6 paneles de expertos en distintas organizaciones, empresa grandes y medianas, con el objetivo de identificar las conductas típicas de los trabajadores más exitosos en el desempeño de un cargo específico. Se llevaron a cabo ejercicios tipo 360 grados, que incorporan empleados que se caracterizan por tener un desempeño exitoso en el cargo, expertos en Recursos Humanos y bajo una metodología de Focus Group, buscan identificar que es lo que esa persona más hace, la mayor cantidad de veces y en la mayor diversidad de situaciones organizacionales, con los resultados más eficientes y competitivos.

Correlacionando entre sí los resultados de los diversos paneles de expertos conducidos en distintas organizaciones, se hizo evidente que para diversidad de cargos parecía existir una recurrencia de competencias similares o compartidas. Ello hizo pensar en un modelo común de competencias básicas por lo cual se decidió conceptualizar el mismo a partir de la formulación de una hipótesis del modelo. La hipótesis fue validada a través de la conducción de 310 Entrevistas de Incidentes Críticos (E.I.C.), como es conocida en la literatura, Behavioral Event Interview (B.E.I.), herramienta diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. D. McClelland y su equipo en McBer & Company, y que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

El modelo está integrado por ocho competencias básicas, agrupadas en tres áreas de comportamiento asociadas al desempeño exitoso:

1. Competencias de Ejecución asociadas a la obtención de resultados:

Motivación al logro: definida como una necesidad personal de hacer el trabajo con la finalidad e intención, enfatizando el logro de la meta, con uso eficiente del tiempo y revisión permanente de los propios estándares de actuación.

Iniciativa: entendida como la necesidad personal de realizar acciones Eficaces por adelantado y sin que sean ordenadas, centradas en la autodeterminación y en la autoresponsabilidad.

Persistencia: se define como la necesidad personal de terminar lo que

se empieza, a pesar de los obstáculos y las limitaciones, enfatizando en la ejecución de esfuerzos reiterados para asegurar el logro de la meta.

2. Competencias asociadas a la interacción efectiva con las personas:

Confianza en sí mismo: definida como la actitud de "yo puedo", seguridad personal en las capacidades propias para tomar acciones y resolver problemas.

Sensibilidad Interpersonal: Entendida como la necesidad de comprender e interpretar los sentimientos, motivos e inquietudes de las personas con las cuales se tiene relación e interacción, sin emitir juicio de valor, evidenciando una actitud de escucha activa.

Comunicación asertiva: definida como la capacidad personal para transmitir puntos de vista con claridad, coherencia, respeto y firmeza ante terceros, asegurando la interpretación precisa de la información que se transmite.

3. Competencias relacionadas con la solución eficaz de problemas.

Propensión al estudio y a la investigación: definida como la necesidad personal de estar informado de manera oportuna y permanente sobre tendencias, innovaciones y nuevos desarrollos en el área operacional y/o administrativa, enfatizando el uso de información en la solución de problemas organizacionales.

Propensión a la organización y al método: definida como la necesidad personal de programar y controlar permanentemente el trabajo, estableciendo prioridades claras, identificando recursos, ajustándose a las normas técnicas, enfatizando criterios de calidad, fechas de entrega y el uso eficaz de métodos de trabajo en la solución de problemas organizacionales.

Todas las competencias tienen indicadores o evidencias conductuales observables, claras y precisas, compiladas en un instrumento de cuantificación de pistas conductuales (I.C.P.C.), diseñado con el fin de cuantificar la frecuencia de aparición de las pistas, en los candidatos sometidos a la B.E.I. La documentación está integrada por las siguientes piezas de información conductual: resumen de

los incidentes críticos explorados y de las videograbaciones realizadas, documento de identificación de la relación causal entre las competencias de los sujetos superiores y los resultados exitosos producidos, narrados en cada incidente, y el I.C.P.C. individual en el cual queda registrada la intensidad de las competencias en el candidato.

¿Cómo se realiza la Identificación y Medición de Competencias Básicas?

El perfil descriptivo de cada cargo a ser desempeñado por las personas, supone como requisitos unas características básicas subyacentes, que apalancan el desempeño exitoso de cada cargo. El perfil descriptivo del cargo y las características personales que debe poseer el titular, constituyen "el ideal" de la persona que la organización requiere. Lo que el aspirante trae a la organización, sus características y competencias personales, constituyen la línea base o su estado actual.

La medición de las competencias básicas se enfoca en el análisis de la brecha existente entre "el ideal" y la línea base que trae la persona. El estudio de brechas le asegura a la organización ventajas competitivas, al identificar a los mejores que formarán parte de su equipo por tener mayores activos personales, al facilitar la orientación y programación de ejercicios de entrenamiento y desarrollo en las áreas de mejoras detectadas en el análisis de potencial, al tener parámetros claros de análisis de actuación con los cuales medir el desempeño de las personas (el perfil) y al permitir establecer una verdadera política de remuneración por resultados y competencias, a aquellos cuya actuación evidencia mejor el uso de sus activos personales, previamente detectados en el análisis de brecha.

Como sabemos, las competencias por ser observables, son susceptibles de ser medidas y una de las formas de investigar las competencias que una persona posee, es a través de instrumentos de medición que complementen la realización de las B.E.I. Con el objeto de apoyar la investigación de competencias, fue diseñado un instrumento de lápiz y papel.

El instrumento de Medición: Características de validez y confiabilidad. El I.S.E.P., es un instrumento diseñado para apoyar el uso de la herramienta B.E.I. (Behavioral Event Interview) en el proceso de selección de gente talentosa, de acuerdo al Modelo de Identificación y Medición de Competencias Básicas diseñado y probado por ACA Consultores, C.A. El instrumento final (tercera versión) consta de 43 ítems de selección múltiple, es un instrumento de papel y lápiz, de aplicación colectiva o individual, con un tiempo máximo de ejecución de 25 minutos. Está diseñado para medir las 8 competencias básicas que constituyen el modelo.

La validez del instrumento: Se refiere a la utilización del mismo para predecir la posición de los sujetos de evaluación en la distribución normal de promedios y superiores. Esta validez ha sido calculada con un coeficiente de correlación Punto Biserial (ítem, puntaje, posición) igual a 82 % de certeza ($r_{pb}=0.82$), lo cual indica que el instrumento mide y predice el modelo en el 82% de las veces.

Confiabilidad del Instrumento: La confiabilidad del I.S.E.P V-03, se refiere al hecho de que los resultados obtenidos con el instrumento en un determinado momento bajo ciertas condiciones, son reproducibles, es decir, los resultados serán los mismos cuando se vuelvan a medir las competencias en condiciones idénticas. Este aspecto relacionado con la exactitud de un instrumento de medida se denomina confiabilidad, en la aceptación técnica del término.

Conociendo la confiabilidad se pueden interpretar los datos producidos por el instrumento, con un grado conocido de confianza. El coeficiente de confiabilidad, se calculó por el modelo de Kuder-Richardson, por considerar a cada ítem del instrumento como un test paralelo en sí mismo. La confiabilidad es una medida de consistencia interna, por que cada ítem contribuye de manera significativa al puntaje final del sujeto, como resultado de su ejecución en el instrumento. El coeficiente de confiabilidad calculado es de 0.86 ($r_{tt}=0.86$), es decir, que los datos producidos por el mismo tienen un 86% de confianza.

(Graciela A. Adrián Blanco, Directora da ACA Consultores, Venezuela Analítica Editores, 1999-2003).³

Este modelo nos muestra que está realizado sobre la base de las investigaciones de McClelland pero adaptado a la cultura venezolana.

En un mundo global en el que la competencia de los mercados es muy agresiva, muchas organizaciones han encontrado que las habilidades de su fuerza laboral maximizan sus ventajas. "Las herramientas tecnológicas solo son útiles por la habilidad de sus empleados, el valor del producto es determinado en parte en que tan efectivamente sus beneficios son comunicados por sus empleados".⁴

Sin embargo, las organizaciones han encontrado que determinar las habilidades, actitudes y conocimientos efectivos que determinen el éxito, es difícil. El comportamiento necesario para un desempeño efectivo varía de un negocio a otro y de un rol a otro. El modelo de competencias ayuda a identificar las habilidades, conocimientos y características esenciales que el personal necesita para un desempeño exitoso en una función específica.

Del Modelo de Competencias (MC) ha sido usado en dos formas:

1. Ha sido integrado en la función de Reclutamiento y selección, para que toda persona involucrada en la decisión de contratación se oriente a un criterio de desempeño efectivo.
2. El modelo ha sido integrado en el desarrollo del nivel gerencial para asegurar entrenamiento y retroalimentación sobre comportamientos relacionados con el éxito en la función. (La incorporación del modelo ha sido completamente exitosa en funciones del área de ventas)

³ (Graciela A. Adrián Blanco, Directora da ACA Consultores, Venezuela Analítica Editores, 1999-2003)

⁴ McLagan, 1989

3.1.1 Definición de las Competencias.

Una definición general de competencia es: "Un estado de calidad o propiedad bien calificado". Esta definición no clarifica el uso de las competencias en un contexto de recursos humanos. La siguiente definición se acerca más a clarificar como es usada una competencia en la gestión de recursos humanos: "Una determinada característica de un empleado que presenta resultados efectivos o superiores a lo normal en su trabajo"⁵

En 1982 Boyatzis, integró información de la investigación de las competencias que McClelland había realizado. Él describió las competencias como: "Las características subyacentes de una persona que pueden ser el motivo, rasgo, habilidad, aspectos de la imagen de uno mismo, de roles sociales o un cuerpo de conocimientos que ella o él utilizan⁶.

Una definición más detallada sugerida por una gran cantidad de expertos en recursos humanos fue desarrollada en una conferencia en Johannesburg en 1995 donde se acordó que las competencias son: "Un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan una gran parte de la responsabilidad o el rol de una persona en su trabajo y que están correlacionadas con el desempeño del trabajo". Estas pueden ser medidas con estándares y pueden ser mejoradas por capacitación o desarrollo" Parry, 1996,

⁵ Anntoinette D. Lucia & Richard Lepsinger: *The Art and Science of Competency Models*, San Francisco, Jossey-Bass Pfeiffer, 1999, 5 Pág.

⁶ (A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than For Inteligent, Gerald V. Barrett and Robert L. Depinet, University of Akron, Octubre 1991 American Psychologist)

Cuadro 3.1 Estructura de una competencia

Estructura de una Competencia



Las **Características personales** son las más complejas de determinar y medir. Estas pueden ser: talento innato, carácter, personalidad, potencial, forma de usar un particular conocimiento o habilidad.

Las aptitudes incluyen por ejemplo: aptitudes analíticas, matemáticas, capacidad de aprendizaje, capacidad de relacionarse etcétera.

Habilidades: pueden ser divididas en las habilidades de relación y en las habilidades de operación. Las habilidades de relación son aquellas que el individuo utiliza para relacionarse con su medio ambiente, con otras personas o en la asociación de elementos externos. El segundo tipo de habilidades son aquellas que se ponen de manifiesto en la operación de su trabajo, es decir, las aplica y son tangibles en su forma y resultado.

Por lo tanto el MC describe la combinación de estos conocimientos, habilidades y características necesarias para un desempeño efectivo en un determinado rol y en una determinada organización. Este modelo deberá ser aplicado como

herramienta de selección, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño y planeación de carrera.

La parte compleja de este modelo no es su proceso o estructura, sino determinar las habilidades, conocimientos y características correctas que identifiquen la función.

Para facilitar la aplicación del modelo se recomienda que las competencias se expresen en términos de comportamiento, esto por dos razones importantes: primero, para que el personal entienda cual es exactamente el comportamiento que se espera de él y el que será evaluado como excelente. La segunda razón, es que descrita la competencia en términos de comportamientos será mucho más fácil de enseñar en un entrenamiento y aplicada en el desarrollo del personal.

Para determinar las competencias requeridas en una organización y así conformar su propio modelo, se utilizan varias herramientas como son: entrevistas, cuestionarios, sesiones de grupo, una combinación de todas estas herramientas. Elegir el tipo de herramienta a aplicar, depende de que tan profundo se vaya a implantar el modelo. El nivel de profundidad puede ser:⁷

- a. **Competencias Centrales:** son aquellas competencias que la organización identifica como relevantes y necesarias para todos los miembros y todos los roles de la organización, no importando su nivel jerárquico.
- b. **Competencias por función:** son aquellas que se focalizan a las competencias requeridas en una determinada unidad o área, tipo de trabajo, o posición organizacional. Estas competencias toman en cuenta tanto factores externos a la organización como factores internos.

Es importante considerar que en las organizaciones, cada una tiene su propia jerarquización de niveles y puestos. Por lo tanto, es muy probable que dos puestos de dos diferentes empresas, aún cuando se llamen igual varíen en

⁷ Op. Cit (2) 8 Pág.

responsabilidades y funciones. Por ello el MC provee un patrón en el cual divide las funciones en cuatro principales grupos: dirección, subdirección, gerentes y supervisores. Cada grupo es descrito con un perfil que muestra la esencia y las responsabilidades genéricas del nivel. "Este patrón puede ser usado como una guía para adaptar el modelo a su organización o puede ser usado como un manual a seguir".⁸

3.1.2. Estructura y Proceso

El modelo de competencias desarrollado por McClelland, fue evolucionando, con el tiempo y sus aplicaciones, adopto varios nombres y estructuras. Aún cuando en esencia todos los modelos conservaron a las competencias como el eje central de su propuesta.⁹

- *Job Competence Assessment Method*: Método de Evaluación de competencias en el Trabajo, desarrollado por Spencer & Spencer. Este método usa entrevistas y observación en personal con desempeño excelente y promedio para determinar las diferencias entre ellos en los comportamientos críticos.
- *Modified Job Competence Assessment Method*: Método Modificado de evaluación de competencia en el Trabajo: este también identifica las diferencias de comportamiento, pero reduce los costos al no utilizar entrevistas sino cuestionarios.
- *Generic Model Overlay Method*: Método Genérico, utiliza definiciones genéricas de competencias. No las adapta al tipo de trabajo específico.
- *Customized Generic Model Method* : "Método Genérico Adaptado", este adapta las definiciones genéricas de competencias al tipo de trabajo específico.

⁸ Dee Halley: The Core Competency Model Project Corrections Today; Lanham; Dec 2001

⁹Op. Cit. (2) 18 Pág.

- *Flexible Job competency Model Method*: Modelo de Competencias Flexibles, este se enfoca a las competencias que describen efectivamente y bajo condiciones futuras el trabajo.
- *Accelerated Competency Systems Method*: Modelo Acelerado de Sistema de Competencias, este se refiere específicamente a definir las competencias que se aplican en áreas de producción o venta.

Cualquiera de los métodos descritos anteriormente tienen como finalidad ser prácticos y desarrollar un proceso de implementación sencillo. Es esencial el compromiso de la organización para lograr los cambios de conducta esperados. Es decir el desarrollo de la estructura del modelo debe incluir un paso que asegure que los comportamientos descritos como competencias realmente se correlacionan con la efectividad en el trabajo.

Estructurar el MC en una empresa en particular requiere de varias actividades que deben ser planeadas y coordinadas no sólo por el área de Recursos Humanos, sino que se sugiere involucrar a las diferentes áreas de la empresa. Otro aspecto que asegura el éxito del modelo es prever un presupuesto que soporte la adquisición de las herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo la implementación del modelo. Algunos de los recursos y herramientas que pudieran utilizarse en el proceso son: material de papelería, manuales de difusión, material para las entrevistas, privados para las entrevistas, material de presentación, recursos para viajes y consultoría, adquisición de software o hardware, etcétera.

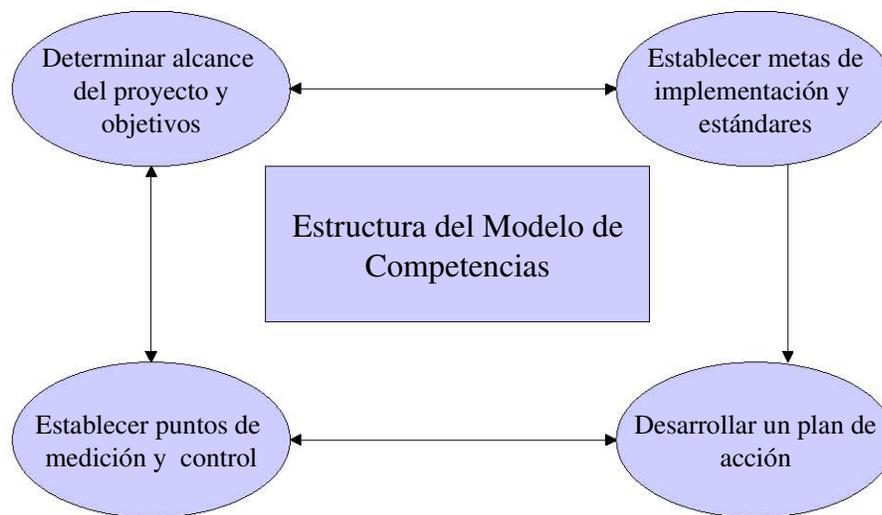
La Estructura general del Modelo de competencias toca tres niveles:

1. **Individual:** el modelo debe permitir integrar la propuesta final a las actividades rutinarias de cada persona que considere el Modelo.
2. **Equipo del Proyecto:** la planeación y organización de un equipo líder que apoye la implementación, facilitará acuerdos y asegurará la comunicación de las responsabilidades a los receptores del proyecto. Por otro lado, el

equipo líder del proyecto deberá asegurarse de comunicar la implementación del Modelo a la organización.

3. **Organización:** la organización se verá modificada por la implementación de una herramienta de planeación, por lo que se recomienda que los niveles directivos y ejecutivos apoyen el proyecto. Pues de ellos depende asegurar la disponibilidad y oportuna recepción de los avances así como el éxito de la implementación del modelo en toda la organización.

Cuadro 3.2 Estructura del Modelo de Competencia



La estructura es como el cimiento del proyecto y del proceso de implementación del MC. Se recomienda considerar cuatro elementos para estructurar el Modelo de Competencias:

- a. Identificar la necesidad del negocio en referencia a la aplicación del Modelo. Es decir, clarificar y determinar lo que la organización tiene en mente al aplicar el modelo de competencias. Esta necesidad es independiente a la expectativa de establecer un valor a la gestión de recursos humanos. Se recomienda involucrar a los líderes de la organización para que ellos aporten las prioridades del negocio y su visión futura de éste. Involucrarlos desde el planteamiento asegura su compromiso a través del proceso de implementación.
- b. Identificar las funciones, puestos o áreas que serán considerados dentro del Modelo. Se recomienda elegir áreas que tengan mayor impacto en el negocio y que además ofrezcan la posibilidad de medir los resultados de una forma objetiva. Tales áreas generalmente son: ventas, producción, logística. Las áreas administrativas se sugiere adherirlas al modelo en una etapa posterior. Sin embargo, esto depende de la necesidad establecida por el negocio.
- c. Desarrollar un Plan de Acción. Este plan de acción deberá considerar la colección de datos, herramientas a usar, entrenamiento en las herramientas. Determinar observadores, tiempo para el análisis de datos y la comunicación específica del proyecto. Dicho plan deberá incluir, tiempos, resultados, presupuesto. En este punto se deberá considerar nombrar un líder de proyecto y su equipo de trabajo.
- d. Establecer puntos de medición y control, como pueden ser, calidad, tiempo, presupuesto. Descripción clara y concisa de qué se va a hacer y las expectativas a lograr.

Una vez definido el objetivo, la visión, los estándares, y los pasos de la implementación se pueden presentar algunas circunstancias no predecibles que cambien el rumbo de la implementación como son:

- Cambio de prioridades en el negocio
- Control o recorte de presupuesto

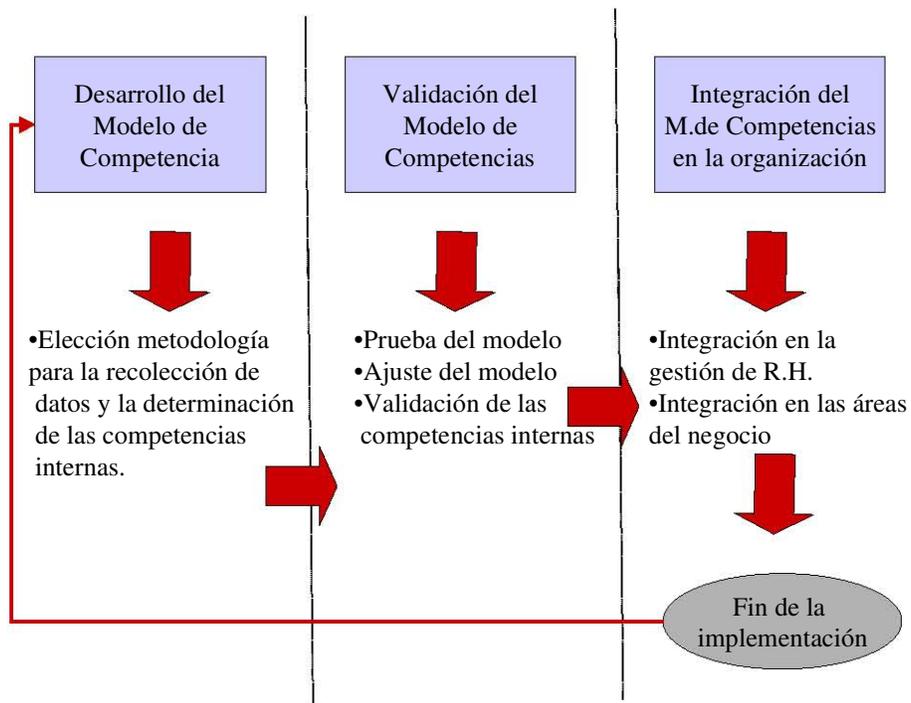
- Influencia de las políticas organizacionales o reestructura organizacional
- Resistencia al cambio de la organización

La implementación del MC es un proceso largo, por lo que en el tiempo seguramente ocurrirá alguna contingencia, se recomienda tomar algunas medidas preventivas como:

- Ser flexible en el plan de acción
- Desarrollar planes alternativos de implantación

El proceso son los pasos lógicos que lleva el Modelo durante la implantación en la organización. Estos pasos varían de organización a organización, a continuación se explicarán los pasos genéricos del proceso:

Cuadro 3.3 Proceso en el Modelo de Competencias



Desarrollo del Modelo de Competencia:

Este paso en el proceso es la aplicación de la metodología elegida en el desarrollo del MC, se propone que las herramientas elegidas sean consistentes en todo el proceso y durante todo el tiempo para evitar descontrol en la implementación.

El propósito de recolectar datos es aprender los incidentes críticos (son los comportamientos repetidos que se observan en el individuo) que reflejen el desempeño efectivo de un trabajo o rol seleccionado. Por lo tanto, las herramientas a elegir deberán ser confiables y validas para el propósito. Algunos ejemplos de estas herramientas son:

- o **Selección Dimensional:** Selección Eficaz está basada en el principio de: “El comportamiento pasado predice el comportamiento futuro”. Para predecir como funcionará un candidato, se debe recopilar y analizar EJEMPLOS de cómo se ha desempeñado en situaciones semejantes en el pasado. Varios ejemplos nos darán menos probabilidad de interpretar erróneamente la información. Esta metodología se basa en las dimensiones. Las dimensiones describen los conocimientos, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o fracaso en un empleo. Esta metodología servirá para establecer las competencias internas.
- o **Técnicas de entrevista:** se recomiendan dos técnicas de entrevista que los miembros del equipo de implementación del modelo deberán aplicar con las personas ocupantes del área, función o puesto seleccionados. La primera técnica es entrevista de uno a uno, y la segunda técnica es entrevista en panel o focus group. La entrevista de uno a uno requiere el diseño de un formato específico que se usará como guía y se puede aplicar personalmente o vía electrónica o telefónica. El focus group puede considerar de cinco a nueve personas, las cuales se reúnen en una sala donde se les entrevista en grupo, es decir se hace la pregunta dirigiéndola a todos y se anotan tanto las respuestas como las reacciones de cada

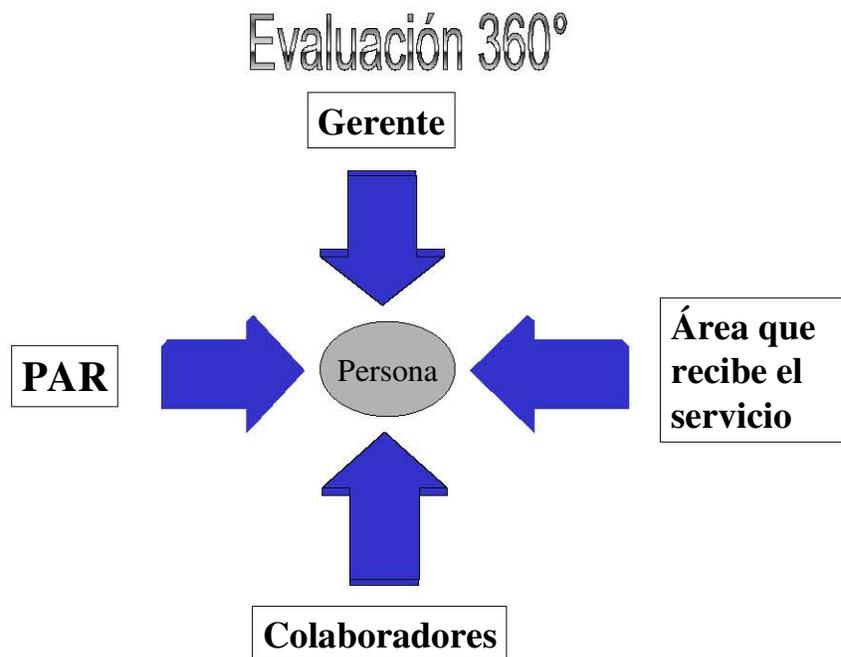
uno, también se utilizan casos reales de la vida laboral en los que se puede observar las conductas y reacciones de cada integrante del focus group. Se aconseja filmar la sesión para no perder información.

- **Evaluación 360°:** Esta evaluación se aplica por medio de cuestionarios estandarizados que miden los comportamientos de un puesto en cuatro direcciones:

1. Desde el punto de vista del jefe,
2. Desde el punto de vista de un puesto similar o,
3. De a quien da servicio el puesto, y
4. De sus colaboradores.

El diagrama siguiente ejemplifica esta técnica.

Cuadro 3.4 Evaluación 360°



Estas técnicas de recolección de datos ofrecen las siguientes ventajas:

- Son un método sistemático que apoyarán a determinar los requisitos del puesto.
- Recopila información completa acerca de los ocupantes del puesto, además, evalúa la información que ha sido recopilada y apoya en la toma de decisiones con base en esos datos.
- Usan criterios consistentes de evaluación relacionados con el puesto (Dimensiones).
- La aceptación o rechazo de una competencia se hace bajo una base común entre RH y el área participante, por lo que asegura definiciones exactas y equitativas. Se construye así la base para la definición de competencias para el desarrollo ejecutivo.

Validación del Modelo de Competencias

El propósito de este paso en el proceso es el de asegurarse de la relevancia que tienen las competencias especificadas, para la operación y para los ocupantes de los puestos o funciones evaluados. Si las competencias especificadas sólo son válidas para recursos humanos, estas no podrán conformar el modelo.

Se recomienda que antes de comunicar las competencias, estas se prueben con los diferentes niveles de las áreas. Este procedimiento asegurará tanto la congruencia como la aplicación práctica de las competencias. Además reiterará el compromiso de las áreas a aplicarlo como base para selección, entrenamiento y desarrollo.

La evaluación de 360° también puede ser aplicada para validar el Modelo de Competencias. Una vez aprobadas por la operación, estas competencias podrán ser implementadas tanto para la gestión de recursos humanos como en las demás áreas.

Integración del Modelo de Competencias en la organización

El proceso de integración del modelo se hace a dos niveles:

- o En la gestión de recursos humanos
- o En la gestión de las áreas del negocio

En el apartado siguiente se profundizará la integración del MC en el área de recursos humanos. En esta sección se planteará el escenario de la integración en las áreas de la organización.

Para lograr integrar el Modelo de Competencias a la organización es necesario coordinar todos los recursos internos de comunicación apoyo y estrategia hacia el uso cotidiano del modelo. Es decir, el personal debe entender la necesidad del negocio que cubre y el porqué es indispensable para el negocio trabajar bajo los parámetros del Modelo de Competencias. Por lo tanto, el proceso de comunicación y el de reforzamiento debe ser continuo. Adicional a esta forma de trabajo debe implementarse en el modelo un mecanismo de actualización tanto para las competencias como para darlo a conocer a miembros nuevos en la organización.

Cuando el MC esta integrado en una organización y esta lo considera como parte de su estrategia, la organización presenta las siguientes características:¹⁰

1. Fortaleza en los procesos de recursos humanos.
2. El talento gerencial tiene practicas comunes que se basan en las competencias centrales de la organización.
3. Integración, cultural y alineación a la filosofía de la empresa, que da como resultado cohesión y productividad con un objetivo común. Ya que las competencias dan una idea clara y explicita de los comportamientos esperados en la empresa y que son evaluados como exitosos por los líderes.

¹⁰ Dana Rahbar-Daniels; Mary Lou Erickson; Arden Dalik: *Here to stay: Taking competencies to the next level*, Worldatwork Journal, Scottsdale, First Quarter 2001, Vol.10, 70-77 pp.

- Mejora la efectividad operacional ya que el MC se orienta a la función y al comportamiento específico que se evalúa como alto desempeño.

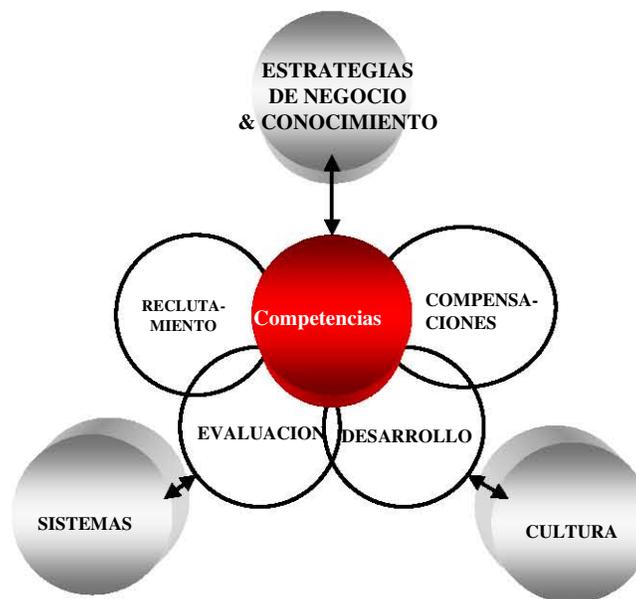
El cambio organizacional no es tan doloroso. Pues las competencias identificadas como necesarias ya están definidas en el MC.

3.1.3 Beneficios en la Gestión de Recursos Humanos

La capacidad de una organización para generar un resultado de negocio superior es cuando la empresa tiene la gente correcta, los procesos adecuados, y los sistemas que soporten el crecimiento.

El modelo de competencias puede jugar un papel estratégico en todos los procesos de RH. Ya que al establecer las competencias necesarias para la empresa o negocio se da continuidad a los sistemas de RH.

Cuadro 3.5 Proceso de Integración del Modelo de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos



A continuación se enumeran los beneficios que la aplicación del Modelo de Competencias aporta a la Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 3.6 Beneficios a la Gestión de Recursos Humanos

| Área de Recursos Humanos | Beneficios del Modelo de Competencias |
|---------------------------|---|
| Reclutamiento y Selección | <ol style="list-style-type: none"> 1. Provee los requerimientos completos del puesto 2. Empata los perfiles de contratación con las necesidades reales del puesto 3. Minimiza la rotación por perfil 4. Asegura una entrevista sistematizada 5. Apoya a distinguir que es lo que se puede entrenar y lo que se dificultará desarrollar en un candidato |
| Capacitación y Desarrollo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Permite a la gente centrarse en habilidades, conocimientos o características que impacten más la efectividad 2. Asegura que la Capacitación y el desarrollo estén alineados con las estrategias del negocio. 3. Provee una guía de retroalimentación y seguimiento |
| Evaluación del Desempeño | <ol style="list-style-type: none"> 1. Provee una base compartida para entender que es lo que se monitorea y se evalúa (además de los objetivos) 2. Ayuda en las discusiones de evaluación de desempeño clarificando percepciones 3. Provee información objetiva del comportamiento de una persona en su |

trabajo

| | |
|--------------------------------|---|
| Planeación de Recursos Humanos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Clarifica lo necesario para la sucesión o ascenso 2. Provee información objetiva para evaluar un candidato a promoción 3. Focaliza planes de entrenamiento para completar competencias del candidato 4. Permite considerar la cantidad de candidatos con alto potencial |
|--------------------------------|---|

3.2 Implementación en la Gestión de Recursos Humanos

Se recomienda una implementación integral en el área de Recursos Humanos, ya que así se asegura el fortalecimiento de los procesos del área. A continuación se propone el nivel de intervención en el MC de cada una de las áreas.

Cuadro 3.7 Intervención de cada una de las áreas de Recursos Humanos en el Modelo de Competencias

| Área de Recursos Humanos | Nivel de intervención requerido |
|---------------------------|--|
| Reclutamiento y Selección | <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de las competencias por puesto 2. Lista de preguntas basada en los comportamientos de las competencias 3. Escala de evaluación de la entrevista basada en competencias |
| Capacitación y Desarrollo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejemplos de comportamiento para cada una de las competencias 2. Escala de evaluación de frecuencia o efectividad para cada una de las competencias 4. Escala que jerarquice la importancia de cada competencia de cada puesto |

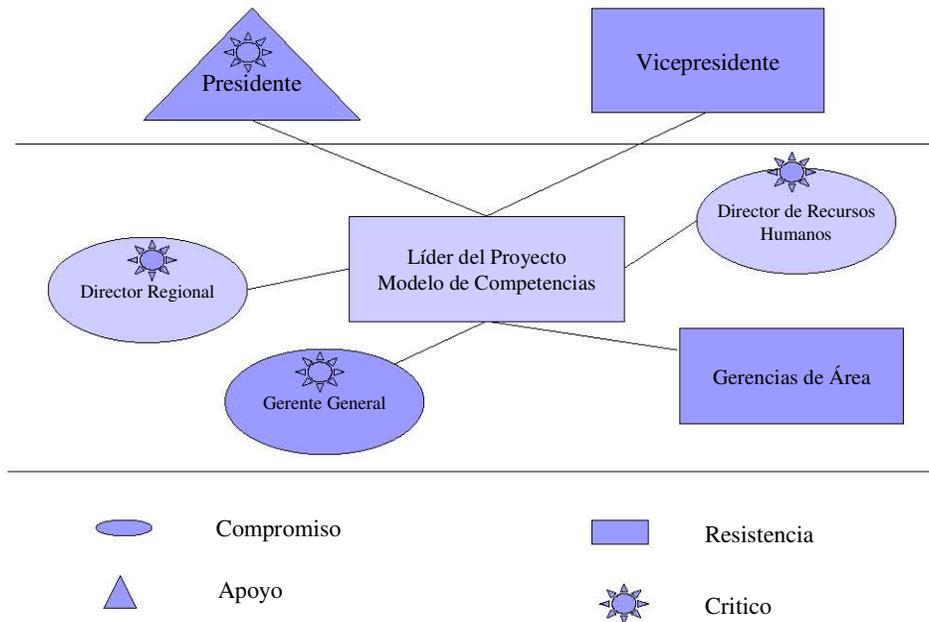
| | |
|--------------------------------|---|
| | 5. Listado de experiencias prácticas dentro de la organización |
| Evaluación del Desempeño | <ol style="list-style-type: none">1. Descripción de tres o más niveles de efectividad por cada competencia, tanto para el nivel bajo, promedio y sobresaliente2. Listado de comportamientos específicos para cada competencia. |
| Planeación de Recursos Humanos | <ol style="list-style-type: none">1. Listado de comportamientos específicos para cada competencia2. Escala de evaluación de cada competencia3. Sugerencias de cómo desarrollar cada competencia. |

3.3 Comunicación: elemento de compromiso

La comunicación de la estructura, procesos y desarrollo del Modelo de Competencias garantizará la aceptación de dicha herramienta en la organización. Dicha comunicación se sugiere sea paulatina y efectiva. Ya que es necesario convencer a la operación de la efectividad del modelo. Obtener el compromiso de la alta dirección y el apoyo de las gerencias de todas las áreas del negocio aseguran la implementación exitosa del modelo.

Para comunicar la efectividad del modelo es necesario identificar quienes son las personas que tienen el poder y la influencia de apoyar, resistir u obstaculizar la implantación. A continuación se sugiere un modelo de evaluación de este punto.

Cuadro 3.8 Modelo de identificación para la Comunicación del Modelo de competencias



Este cuadro da una idea de cuáles son las figuras representativas de una empresa que deberán estar involucradas en la comunicación del modelo de competencias. Existen cuatro comportamientos básicos que se pueden esperar en este proceso de cambio, como son: Compromiso, Apoyo, Resistencia, Crítico.

- **Compromiso:** es la actitud incondicional y de influencia que debemos buscar para el éxito.
- **Apoyo:** es la actitud de cooperación, escucha y aplicación, además de proporcionar los recursos humanos o materiales.
- **Resistencia:** es la actitud de no apoyo, sea por lucha de poder o por no considerarlo parte del éxito del negocio.
- **Crítico:** es indispensable tener el apoyo de estas figuras de influencia.

Para evitar la falta de apoyo y garantizar una buena comunicación del proyecto se recomienda considerar los siguientes puntos:

1. Clarificar el propósito
2. Involucrar a la gerencia de todas las áreas en el desarrollo del modelo
3. Clarificar las expectativas
4. Las gerencias temen perder poder con la aplicación del Modelo o tal vez se imaginan tener trabajo adicional.

Por lo que se recomienda que el líder de proyecto prepare argumentos sólidos para los cuestionamientos u objeciones posibles. También se le aconseja mantener una actitud de escucha abierta y ser flexible para aceptar sugerencias o preocupaciones.

Hasta este momento nos podemos dar una idea de lo que implica la aplicación del Modelo de Competencias dentro de una organización. Ahora veremos en el siguiente capítulo con la investigación si es que algunas empresas lo aplican en México, cómo lo aplican y para qué.

Capítulo IV
Instituciones Financieras en México

4.1 El inicio de la Banca en México

Desde la época de la Revolución Mexicana, se originó en 1767, el Nacional Monte de Piedad (primera institución financiera en México), aunque no era propiamente un banco, al aceptar el empeño de bienes como garantía prendaria y otorgar un crédito sobre los mismos, actúa como institución financiera. En ese mismo año Pedro Romero de Terreros, Conde de la Regla, solicitó al rey Carlos III la autorización para establecerla en la Nueva España y en julio de 1774 el monarca aceptó, y por cédula real declaró la fundación del Sacro y Real Monte de Piedad de Ánimas, el cual inició sus actividades el 25 de Febrero de 1775 en el antiguo local del colegio de San Gregorio (Convento de San Pedro y San Pablo), sitio en la calle de San Ildefonso.

En 1772 se fundó otra de las primeras instituciones financieras en México (además del Nacional Monte de Piedad). El Banco de Avío y Minas, cuyo objetivo era formar, conservar y aumentar los fondos de la minería.

En aquellos tiempos la riqueza se concentraba en manos de los principales comerciantes, los grandes hacendados y el clero. Esta situación cambió paulatinamente con la llegada de la Independencia. Entre 1810 y 1870, México vivió un periodo de constante crisis económica, política, social y financiera.

La banca mexicana tal y como la concebimos en nuestros días tubo su origen desde 1861 con el Presidente Benito Juárez.¹

En la época de Maximiliano se fundó el primer banco comercial, denominándose Banco de Londres, México y Sudamérica (Banca Serfín), quien después introdujo lo que hoy llamamos "El cheque".²

¹ Peñaloza Webb Miguel. 1995 "*La conformación de una nueva banca*" Editorial, McGrall Hill,

² idem (1).

Posteriormente en 1881 se fundó el Banco Nacional Mexicano que es tres años posteriores dio origen al Banco Nacional de México (Banamex).

Durante el periodo Revolucionario, el sistema bancario sufrió inestabilidad en sus estructuras, prueba de ello fue el hecho de la impresión de diversos tipos de billetes que imprimían los gobiernos estatales, los bancos y otras empresas, por lo que posteriormente el gobierno incautó los bancos hasta 1921 y tres años después se puso orden al sistema financiero con la nueva ley general de instituciones de crédito, misma que clasificó los distintos tipos de banca en México.

En 1925 se dio origen al Banco de México y a la Comisión Nacional Bancaria. Durante los años 70 importantes grupos industriales eran dueños de una diversidad de clases de instituciones financieras, que de manera informal operaban como grupos, por lo que en 1974 se sustituyó la banca especializada por la banca múltiple.

En 1985 se efectuó un proceso de reducción concluyéndose en 18 sociedades nacionales y fue hasta 1990 cuando a través de una reforma constitucional se permitió la reprivatización de la banca, dando origen en lo que hoy conocemos como banca universal, es decir ofreciendo en un mismo grupo todos los productos bancarios y servicios como Casas de Bolsa, Seguros, Fianzas, Almacenadoras, Factorajes, Arrendadoras, Afores, etc..

4.2 La Venta de Bancos

Hasta el 18 de agosto de 1991, se habían vendido cuatro bancos. El primero fue Multibanco Mercantil, el 10 de junio, teniendo un convenio con Casa de Bolsa Probursa (La cuál en aquel tiempo contaba con aproximadamente 300 empleados). Se trata de un banco múltiple regional, cuya integración de ambos recursos suman 7.5 billones de pesos, lo que lo coloca en el 2º lugar en tamaño, ³después de BANAMEX. Por lo pronto, su nuevo dueño de inmediato dijo que buscaría la asociación de capitales, fundamentalmente extranjeros.

El segundo banco vendido, también asignado a una Casa de Bolsa, fue BANPAIS, quien junto con Casa de Bolsa INVERLAT y miembro del grupo financiero MEXINVAL. (banco que ocupaba el lugar N°. 33 entre los intermediarios financieros, por sus fondos.

El tercer banco privatizado fue Banca CREMI, vendido a la Casa de Bolsa MULTIVALORES. Administra fondos cercanos a los 666 mil millones de pesos, lo que junto al billón de la Casa de Bolsa lo coloca, automáticamente, en el lugar decimotercero.

El último banco en privatizarse fue Banca CONFIA, asignado al Grupo ABACO. Este grupo está integrado por "ABA DIVISAS (casa de bolsa); ARRENDA (Arrendadora) y ABA FACTOR (empresas de factoraje), así como por SEGUROS DEL PAIS.

³ Vargas, Rosa Elvira. "La venta de Bancomer...", El Financiero, México, 26 de Octubre del 2001.

Durante la última década se han vendido los Bancos más importantes del país, los gigantes del sistema bancario: BANAMEX y BANCOMER. Entre los nuevos criterios que anunció la Secretaría de Hacienda para BANAMEX, está el de que se conformarán 7 Consejos Regionales (integrados por un total de 766 Consejeros), a los que se les venderá el 2.5% del total de acciones a cada Consejo.

Desde el año 2000, la intermediación financiera extranjera ha mostrado interés por incorporarse a la Banca mexicana. A partir del 2001 declarativamente, los americanos mostraron su interés en el sentido de que BANAMEX, BANCOMER y las entonces denominadas SERFIN y COMERMEX, es decir, los bancos mexicanos más grandes, eran atractivos para el City Bank, el Chase Manhattan Bank, el First International y Morgan.

4.3 La Banca Extranjera en México

En los últimos años además el gran impulso por parte de la Secretaría HCP para el desarrollo de las organizaciones auxiliares de crédito, originó otro cambio de suma importancia como es la apertura de inversión extranjera en cumplimiento a los tratados de libre comercio con EU y Canadá.

Durante los dos últimos años se ha producido un auténtico vendaval de inversiones en el sistema financiero mexicano. Hace poco más de un año, Citibank adquirió uno de los bancos más grandes en México, Banamex. El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria adquirió a finales de junio el 2% que le faltaba para tener la mayoría absoluta del accionariado de Grupo Financiero BBVA Bancomer.

Por su parte, el Banco Santander en el año 2000 adquirió el Grupo Financiero Serfín. Asimismo, el banco canadiense Scotiabank tiene una participación importante en Inverlat y el banco holandés ING adquirió Seguros Comercial América, la mayor entidad de seguros del país.

Ya sólo existen dos entidades financieras importantes de capital mexicano. Las dos cotizan en la bolsa de México. Una de ellas es el Grupo Financiero Banorte. Se trata de la tercera entidad mexicana en cuanto a volumen de activos. La familia que controla este banco, que tiene su sede en Monterrey, ha negado en repetidas ocasiones que esté interesada en venderlo a una entidad extranjera, a pesar de haber cedido en la venta de la Aseguradora a un grupo Italiano bajo la denominación Generali.

Banorte por su parte adquirió a Bancrecer, un banco con muchas sucursales a través del cual espera obtener el "músculo" de distribución y la economía de escala necesarias para competir con Banamex y Grupo Financiero BBVA Bancomer.

Como parte importante en el desarrollo estratégico del grupo Slim se encuentra Inbursa que es el otro banco importante de capital mexicano. Tiene un gran peso en la banca mayorista para grandes empresas y en el mundo de los seguros y la gestión de activos (fondos de pensiones y de inversión). Inbursa es propiedad del empresario mexicano Carlos Slim, que también controla las telefónicas Telmex y América Móvil, así como Grupo Carso, un conglomerado de compañías industriales y de ventas al detalle.

Esta transformación de la banca mexicana se debe a que México es percibido como un mercado muy distinto del resto de Latinoamérica. Dicha percepción se debe a varios aspectos. Uno de estos y el más importante reside en su cercanía a EE UU y en la creciente integración económica que está originando el TLC con EE UU y Canadá.

La apuesta de los bancos españoles así como de HSBC, Scotiabank y Citigroup es que la integración con las economías de EE UU y Canadá tenga como consecuencia la aparición de una clase media con un poder adquisitivo y de toma de crédito interesantes.

En los últimos meses la situación ha cambiado. Las tasas reales de interés son muy bajas, debido a la estabilidad del sistema financiero y los indicadores básicos de la economía mexicana. Para que los bancos puedan mantener e, incluso, aumentar sus rentabilidades tienen que expandir su cartera de crédito. Sólo de esta manera podrán obtener el diferencial de rentabilidad entre pasivos y activos que antes obtenían mediante la inversión en activos del mercado de dinero.

Los bancos mexicanos tienen un aliciente adicional: el mercado hispano de EE UU. Casi un 60% de los hispanos que residen en EE UU son de origen mexicano.

Los hispanos de origen mexicano tienen una altísima tasa de penetración en las poblaciones de los estados de la Costa Oeste (Arizona, Nuevo México, California y Washington). Muchas entidades mexicanas tienen previsto expandir su presencia en esta región de EE UU. Asimismo, quieren llevarse el envío de remesas que los hispanos de EE UU giran a sus familiares residentes en México.

Sin embargo, con el hecho de que la mitad de la banca mexicana ya se encuentra en manos extranjeras, no existe la apertura jurídica total. Por ello, los capitales internacionales, piden al gobierno mexicano que permita mayores opciones de inversión en el sistema financiero nacional.

En una publicación revisada por el economista en el mes de abril pasado se visualiza la apertura de la inversión extranjera en el sistema financiero dentro de nuestro país, describiendo lo siguiente:

"Es una alternativa más que debe proponerse porque establece características de comparación y la banca internacional verá con mucho interés la participación en el mercado a través de este vehículo, en una forma mucho más

consciente y derivada de su particular actividad o nicho de negocios para poder apoyar al desarrollo económico de México".⁴

4.4 La Banca y Recursos Humanos

No hay duda de que ninguna economía se mantiene fuera de los procesos de globalización mundial. Directa o indirectamente, el proceso de acumulación de capital influye en los procesos de manejo de personal en distintos grados, dependiendo de su integración y del grado de desarrollo de los países.

La privatización de la Banca en México respondió a ese proceso. El Tratado de Libre Comercio también obligó a las empresas a mejorar y profesionalizar sus puestos. Buscando la modernización financiera consolidando así la apertura financiera, el cual es formalmente, su objetivo.

Por otro lado, la competencia exige mejor preparación de empleados, funcionarios especializados, pues esta dará una mayor libertad a los movimientos en esta esfera. La función actual de recursos humanos será la de vigilar que tales movimientos apoyen márgenes manejables y que coadyuven al apoyo de las actividades del sector.

Pues a la larga, la integración y combinación de capitales nacionales y extranjeros conformarán un sistema financiero que le dé cobertura sobre todo a las empresas transnacionales, cada vez más importantes en el país, y a los grandes grupos corporativos mexicanos.

A su vez, la consolidación de grupos financieros privados, exige mayor competencia global, dicha consolidación se mantendrá mientras los resultados se garanticen con los recursos actuales. De no ser así, los paquetes formados no

⁴<http://www.economista.com.mx/pubinter2.nsf/All/8625671F00828C1B86256A400005711D?OpenDocument> Consulta: abril 2004

podrán funcionar y los grupos corporativos o controladores, así como los consejeros regionales, buscarán nuevos campos de inversión.

En la actualidad, dice Armando Cortés, "los bancos grandes se han reorganizado y remontaron ya su actual productividad, para competir en el nuevo marco de apertura de los servicios financieros internacionales. Los efectos de la privatización bancaria, como los de la apertura financiera al exterior, han sido positivos, pues han traído la baja de las tasas de interés y el dinero se ha hecho más barato para el inversionista y el industrial.

En el caso de México, la competencia financiera ha provocado una lucha abierta por la búsqueda de integración de capitales. Por último, es difícil, aunque no imposible, que se vuelvan a dar las condiciones que prevalecieron antes de la nacionalización; otras son actualmente las condiciones y otro el país. El rumbo hacia la globalización y la marcha de la economía en México alejan al Estado de una intervención en la vida económica.

Por último tal y como lo describe Miguel Peñaloza Webb, se puede concluir " que en los últimos 130 años la banca mexicana ha pasado de una fase incipiente a una de vanguardia. Esta última se inició a partir de la interrelación con la banca extranjera; actualmente los esfuerzos se encaminan a ampliar esta situación ya sea por medio de alianzas o a través de la competencia directa. Más trascendente aún es el proceso dinámico de cambio que vive la banca mexicana a partir de la oportunidad de crear una banca universal. En este entorno inician su participación un sinnúmero de importantes instituciones financieras- bancarias y no bancarias, nacionales y extranjera, pero la cuestión es si los bancos, o mejor dicho los banqueros, tendrán la preparación, visión y recursos para enfrentar estos y otros retos igual de complejos...".

De lo anterior es importante destacar que como una consecuencia directa de la basta participación entre los diversos grupos de interés financieros que compiten en el mercado mexicano, es trascendental el establecimiento de procesos

internos de control y organización de competencias entre los empleados y funcionarios de cada institución financiera, con el propósito de eficientar lo mayormente posible los conocimientos y experiencia de los recursos humanos en el interior de dichas empresas, todo lo cuál forma parte del objetivo primordial del presente estudio.⁵

⁵ "La conformación de una nueva banca" Miguel Peñaloza Webb

Capítulo V

Investigación sobre la Aplicación en Instituciones Financieras en México del Modelo de Competencias

5.1 Objetivo de investigación

Por medio de la aplicación de un cuestionario exploratorio a miembros del área de Recursos Humanos de diferentes empresas en México, se desea determinar el grado en que se aplica el Modelo de Competencias, si su aplicación es de acuerdo a la propuesta de McClelland o en los modelos derivados de este. Se pretende encontrar datos como obstáculos, y nivel de aplicación del Modelo de Competencias.

5.1.1 Objetivos específicos:

- 1.- Elaboración del cuestionario exploratorio
- 2.- Aplicación del cuestionario a las Instituciones Financieras en México

5.1.2 Tipo de estudio

El presente estudio es descriptivo, ya que va desde lo exploratorio. Con este tipo de estudio se obtendrá una idea clara de cómo es que las empresas en México aplican el Modelo de Competencias, como parte de su estrategia, gestión de recursos humanos y como modelo de Desarrollo.

Este estudio, pretende aportar una apreciación objetiva útil tanto a la difusión del Modelo, como también a la aportación de información objetiva que pueda ser aplicada para determinar un modelo de competencias mexicano, que incluya las circunstancias prácticas y reales en nuestro país.

Es importante recalcar que esta investigación no pretende modificar las decisiones de aplicación en cada empresa, por el contrario, se pretende contribuir a enriquecer la aplicación práctica del Modelo de Competencias. Función que se cumple y que es susceptible de actualizar con la opinión de los participantes en la investigación.

5.1.3 Población

El universo consta de todas las empresas que se relacionan en los grupos de intercambio de una empresa del sector financiero, el número total asciende aproximadamente a 55 (Seguros, Bancos, Afores y Casas de Bolsa). La población es todas aquellas empresas privadas nacionales o transnacionales que tengan operaciones financieras en México Distrito Federal.

La muestra seleccionada, en este estudio, son todas aquellas empresas, que asisten regularmente a las sesiones de intercambio (Aseguradoras, Bancos, Afores y Casas de Bolsa).

Se eligieron basándose en su disponibilidad y su impacto en el sector productivo. Esta característica de la muestra pretende garantizar de los encuestados una opinión con mas fundamentos.

La muestra también fue agrupada, dejando fuera de la muestra a las empresas que han dejado de asistir al grupo de intercambio. Con esto se evitó el error de dar encuestas a empresas que tenían probabilidades altas de no contestar la solicitud del cuestionario.

5.1.4 Instrumento: Encuesta o cuestionario

Se decide por el cuestionario ya que la presente tesis es descriptiva. La descripción del instrumento se dará en el apartado de metodología.

El cuestionario es el instrumento principal de la investigación. Se eligió este instrumento pues constituye la forma reconocida más práctica para obtener mediciones relacionadas con pensamientos y actitudes.

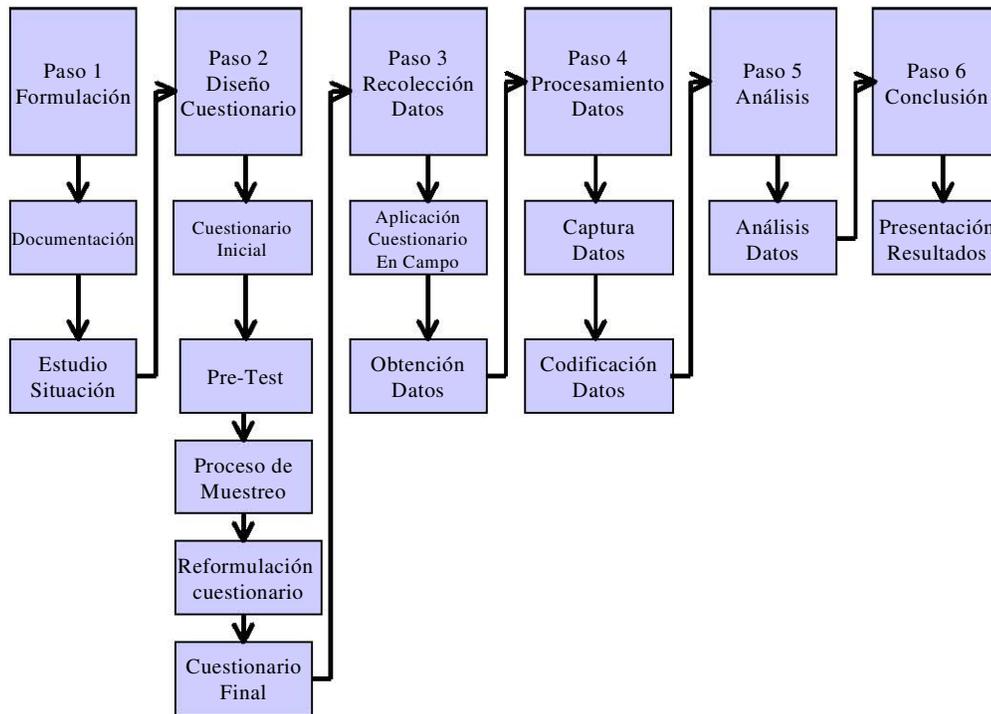
5.2 Metodología de Aplicación

En este caso el método utilizado es científico, el cual está descrito en el cuadro 5.1. En este apartado es importante aclarar que el análisis que se aplica es cuantitativo con técnicas estadísticas para las ciencias sociales.

El tipo de investigación utilizada como metodología fue la encuesta o cuestionario. A continuación se presenta mediante un diagrama los pasos que formaron el proceso utilizado.

5.2.1 Etapas del proceso de implementación

Cuadro 5.1 Diagrama del proceso de investigación tipo Encuesta.



Fuente: Padua, J, 1979: *Técnicas de Investigación Aplicadas a las ciencias sociales*, FCE

Los pasos que se han llevado durante la investigación son:

Paso 1 Formulación: Este primer paso se refiere a la orientación inicial y a presentación de la sustentación teórica acerca del tema. Donde se enmarca con las circunstancias concretas que constituyen la situación a investigar. En este caso, los capítulos anteriores dan el marco de referencia teórico del tema.

Paso 2 Diseño encuesta: En este paso de la investigación se construyó un instrumento que sirvió para medir el tema de la Aplicación en México del Modelo de Competencias.

La construcción del cuestionario o encuesta, que en este caso ambas acepciones significan lo mismo, tiene por objetivo la recolección de datos, observación en la aplicación del Modelo de Competencias, entrevistas con los responsables del Modelo y análisis de los resultados obtenidos.

El paso dos incluyó:

- a. **Cuestionario inicial:** Se diseñaron preguntas, inicialmente 15 referentes al tema. En esta etapa se probaron las preguntas para comprobar que estas realmente cuestionaban el tema.

En la presente investigación durante el diseño del cuestionario se elaboró una justificación de cada pregunta del cuestionario inicial.

Cuadro 5.2 Justificación de las Preguntas del Cuestionario Inicial

| Preguntas | Justificación |
|----------------------|--|
| Preguntas 1, 2, 3 | * Proponen identificar si la empresa utiliza algún Modelo de Competencias o si se apoya de la consultoría para el momento previo de la implementación. |
| Preguntas 2 y 3 | * Proponen identificar la estructura del Modelo Original y las adecuaciones. |
| Preguntas 4, 5 | * Identifica el área o áreas a que se aplicará, ya que de esta pregunta se estimará el tiempo y profundidad del proyecto. |
| Preguntas 6 , 7 y 10 | * Enfocada al proceso del capítulo 3 pretende identificar herramientas y principal objetivo de la empresa al |

aplicar el modelo.

Las preguntas previas se refieren a la etapa de Determinar Alcance del Proyecto y Objetivos.

| | |
|--------------------------|---|
| Preguntas 8 a la 15 | * Son preguntas durante la etapa de Implementación que incluye: Establecer Metas, Plan de Acción, Puntos de control y Medición. |
| Preguntas 8,9,11,12 y 13 | • Identifican el área de aplicación de Recursos Humanos. |
| Preguntas 14 y 15 | * Preguntas abiertas que miden el éxito o fracaso de la aplicación del modelo de competencias . |

- b. **Pre-test:** En este proceso se verificó que las preguntas diseñadas fueran claras. Se aplicó el cuestionario a una pequeña muestra de la población (Grupo de intercambio de Alta Dirección). Con su ayuda, se hicieron las correcciones necesarias al cuestionario: se modificaron las preguntas que no fueron claras y se eliminaron las que no aportaban información.
- c. **Proceso de Muestreo:** Si fuera posible, debiera investigarse toda la población. En este caso en particular no es posible, por lo tanto, debe efectuarse una representación al azar de la población. "El tipo de diseño de la muestra que debe utilizarse depende el objetivo del estudio, distribución y de otras variables fundamentales, tales como localización, etcétera."¹ En el presente cuestionario la población la constituyen las empresas financieras en México D.F. empresas nacionales y transnacionales.
- d. **Reformulación del cuestionario:** En esta parte del proceso se analizaron las preguntas junto con las respuestas dadas por la

¹ Padua, J, *Técnicas de Investigación Aplicadas a las ciencias sociales*, Colegio de México, FCE, 1979

muestra (Grupo de intercambio de Alta Dirección) llegando a la conclusión de cambiar algunas preguntas y hacerlas más claras.

e. Cuestionario Final: Consulte Anexo 1

Para el cuestionario final se elaboró otra justificación de cada pregunta.

Cuadro 5.3 Justificación de las Preguntas del Cuestionario Final

| Preguntas | Justificación |
|-------------------------|--|
| Preguntas 1, 2 | * Proponen identificar si la empresa utiliza algún Modelo de Competencias o si se apoya de la consultoría para el momento previo de la implementación. |
| Preguntas 3 y 4 | * Proponen identificar la estructura del Modelo Original y las adecuaciones. |
| Preguntas 5, 6, 7,8 y 9 | * Identifica el área o áreas a que se aplicará (o) ya que de esta pregunta se estimará el tiempo y profundidad del proyecto. |
| Preguntas 10 | * Enfocada al proceso del capítulo 3 pretende identificar herramientas y principal objetivo de la empresa al aplicar el modelo. |

Las preguntas previas se refieren a la etapa de Determinar Alcance del Proyecto y Objetivos.

| | |
|---------------------------|---|
| Preguntas 11,13 a la 16 | *Son preguntas durante la etapa de Implementación que incluye: Establecer Metas, Plan de Acción y Puntos de control y Medición. |
| Preguntas 12, 14, 15 y 16 | * Identifican la facilidad de implementación. |
| Preguntas 17 | * Identifican el área de aplicación de Recursos Humanos |
| Pregunta 18 | * Pregunta abierta para comentarios. |

Paso 3 Recolección Datos: La forma de aplicación del cuestionario fue con previa aceptación de colaborar y para la contestación del mismo de la siguiente manera:

1. En las juntas de intercambio mensuales se asignó un espacio.
2. Envío vía electrónica.

Paso 4 Procesamiento Datos: Se capturó la información en una base de datos en excel para procesar la información y sacar estadísticas de las respuestas de cada pregunta, utilizando frecuencias.

Paso 5 Análisis de resultados: A través de los datos se obtuvo la información, es decir, se aplicó estadística descriptiva, que apoyó en la interpretación de la información. Se analizará los resultados en el capítulo 7.

Paso 6 Conclusión: La presentación de los hallazgos se hará de forma sistemática y compacta, en el capítulo 9 Conclusiones de la presente investigación. Donde se incluirá los detalles más relevantes de la metodología así como la explicación clara y concisa de los resultados numéricos.

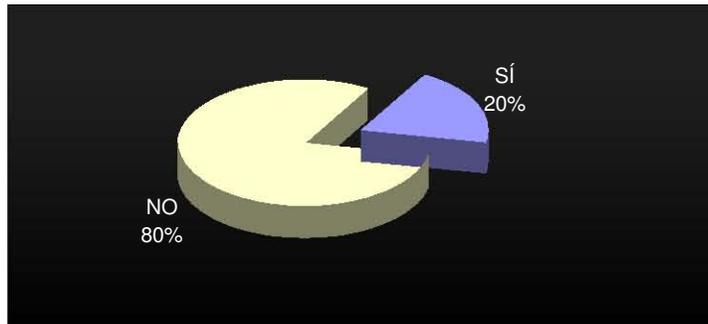
Capítulo VI

Resultados

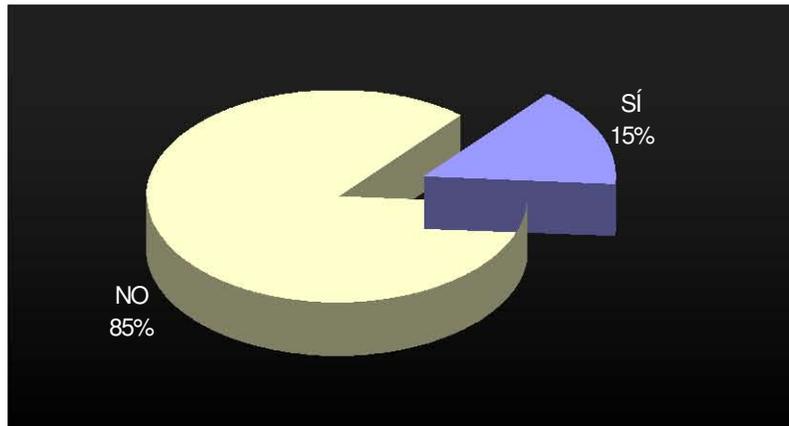
6.1 Resultados

Los resultados se presentan en gráficas de pastel sobre cada una de las preguntas de la encuesta aplicada a los responsables de las área de Recursos Humanos de las Instituciones Financieras consideradas en la muestra:

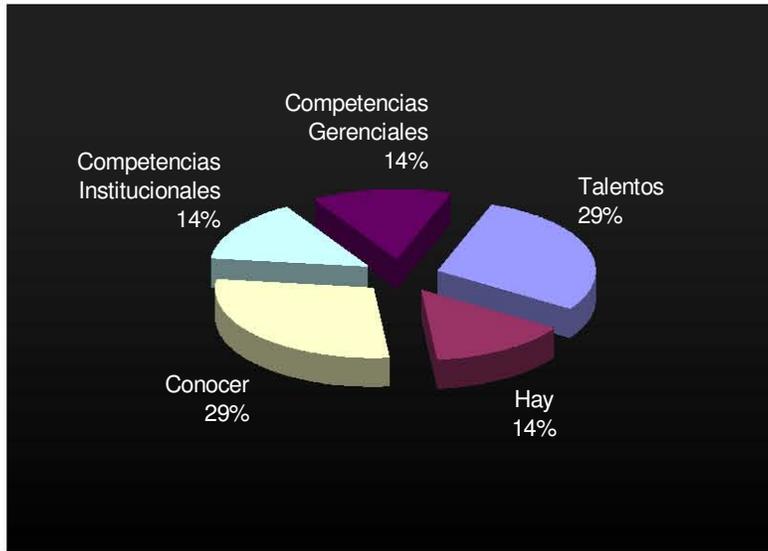
1. ¿Se ha implementado algún Modelo de Competencias en tu empresa?



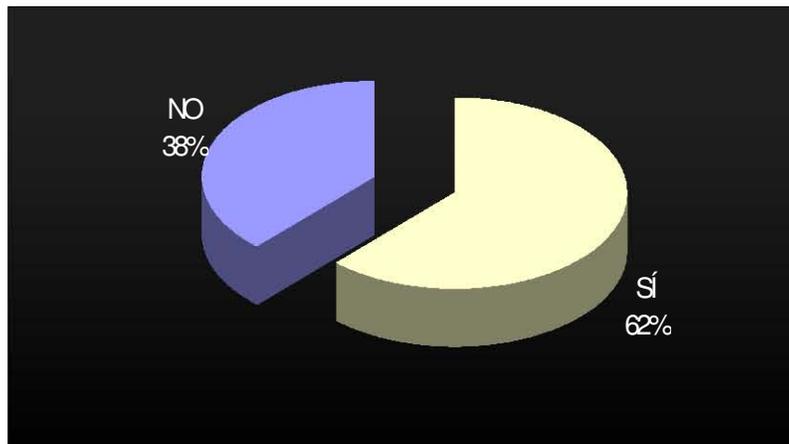
2.- Para la implantación del Modelo de Competencias ¿Se ha apoyado en algún consultor externo?



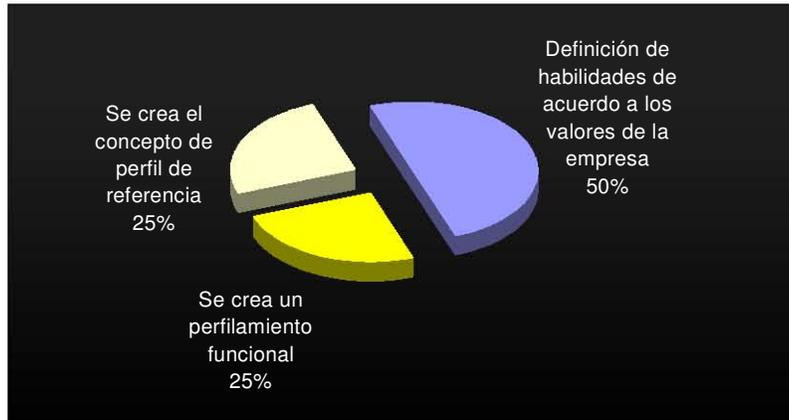
3.- ¿Cuál es el nombre del modelo?



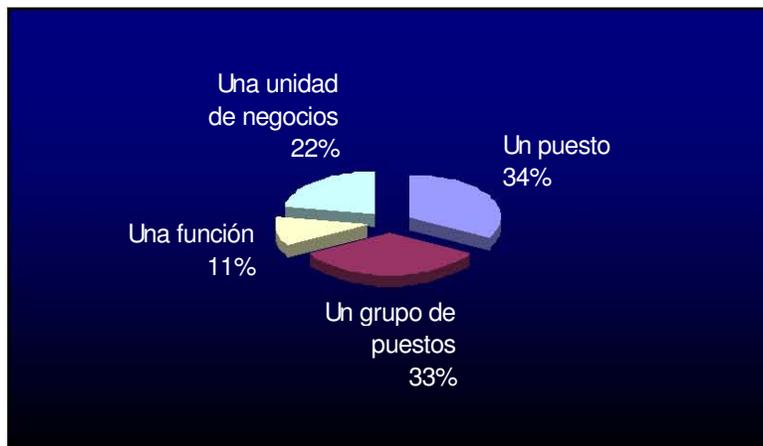
4.- ¿Ha realizado modificaciones al modelo?



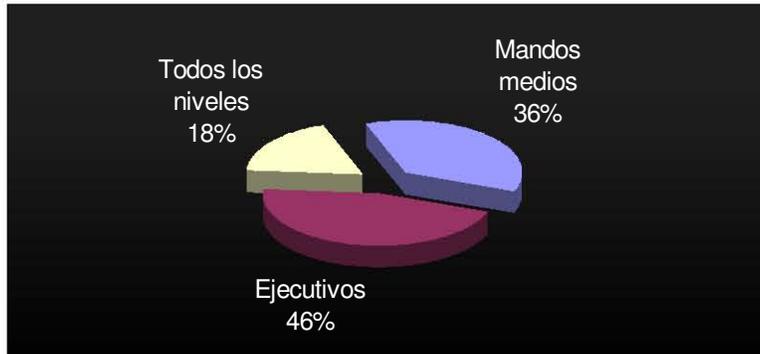
Principales Modificaciones al Modelo de Competencias



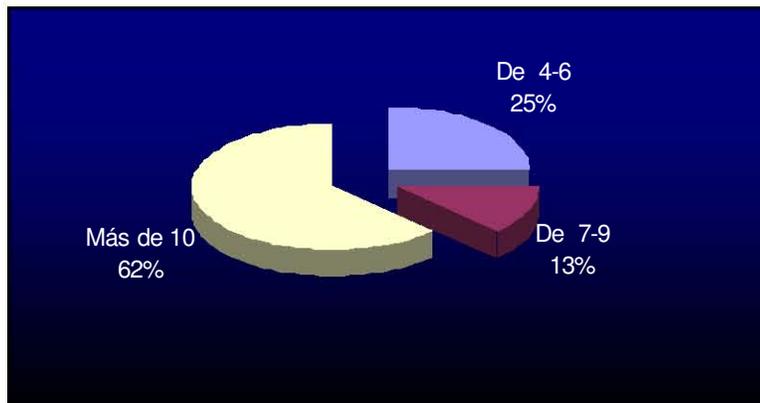
5.- ¿La identificación de competencias se realizó para?



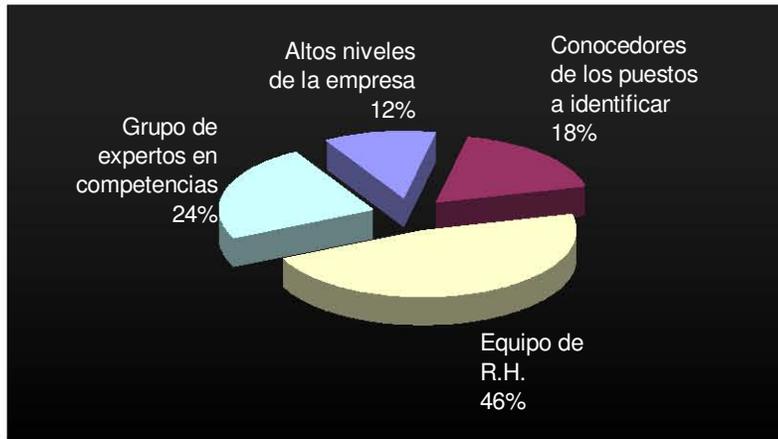
6. ¿A que niveles de la empresa se aplicó el Modelo de Competencias?



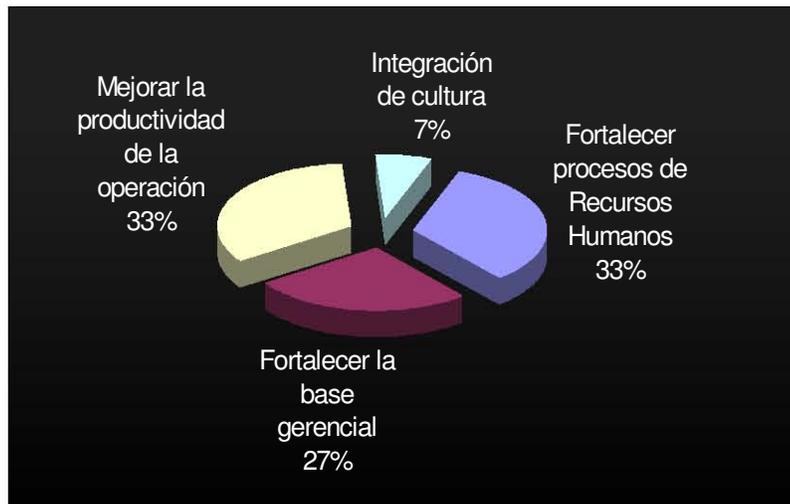
7. En la identificación de competencias ¿Cuántas competencias específicas se seleccionaron para su organización.



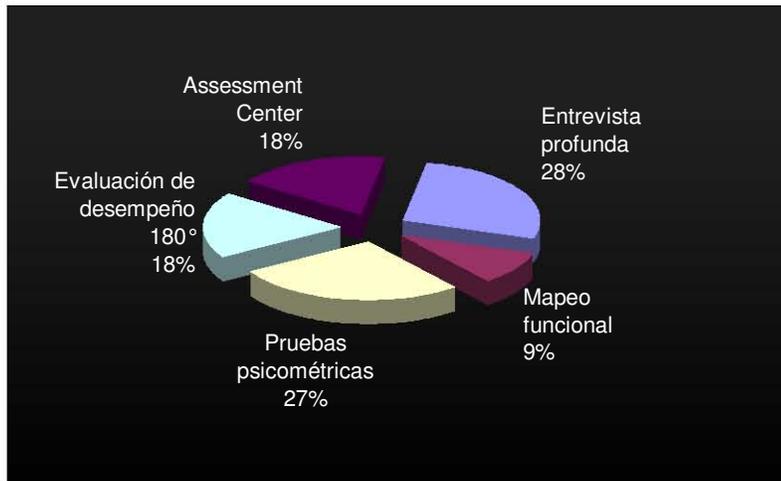
8. ¿Quién se involucro para el desarrollo de la identificación de las competencias en su organización?



9. ¿A que tipo de necesidad estratégica responde el Modelo de Competencias elegido?



10. Mencione las herramientas principales que utiliza en el desarrollo del Modelo de Competencias.

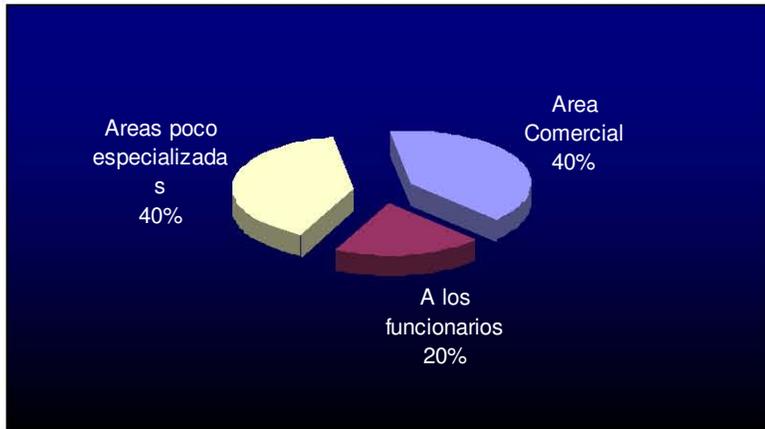


Nota: Es importante aclarar que las preguntas que no tienen gráficas se debe a que no existieron frecuencias en las respuestas.

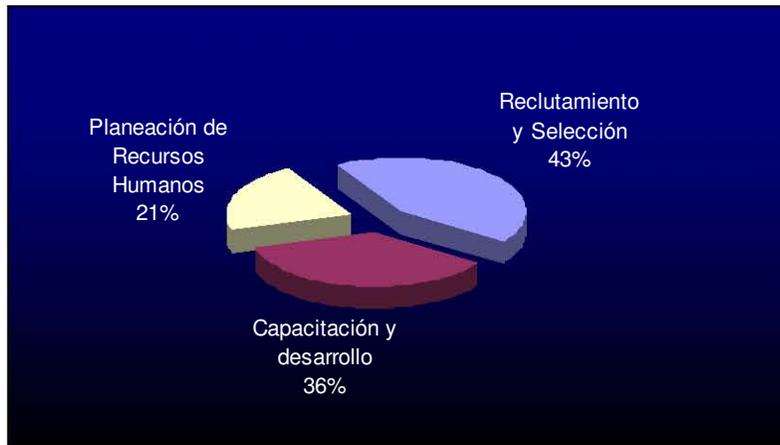
11.- Mencione cuales fueron los principales problemas u obstáculos en la implementación del Modelo de Competencias.

- Definición de las competencias
- Adaptación de la metodología
- La falta de cultura de evaluación
- La aceptación del proyecto y convencimiento de la Dirección
- El tiempo que se dedica a las entrevistas profundas 50 min.

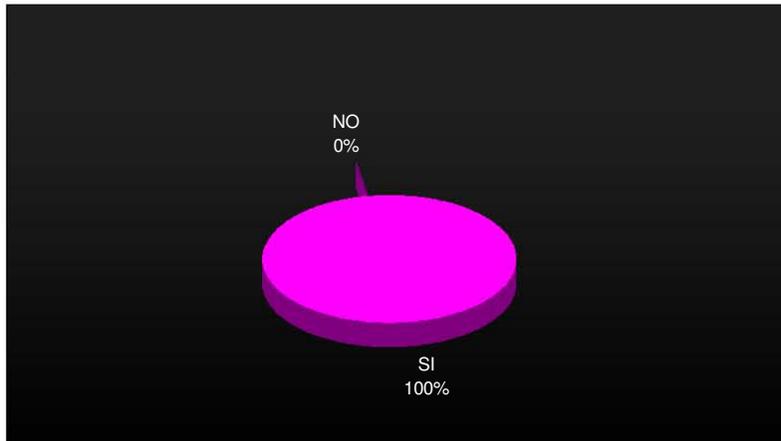
12.- ¿En qué área le fue más sencillo implementar el modelo?



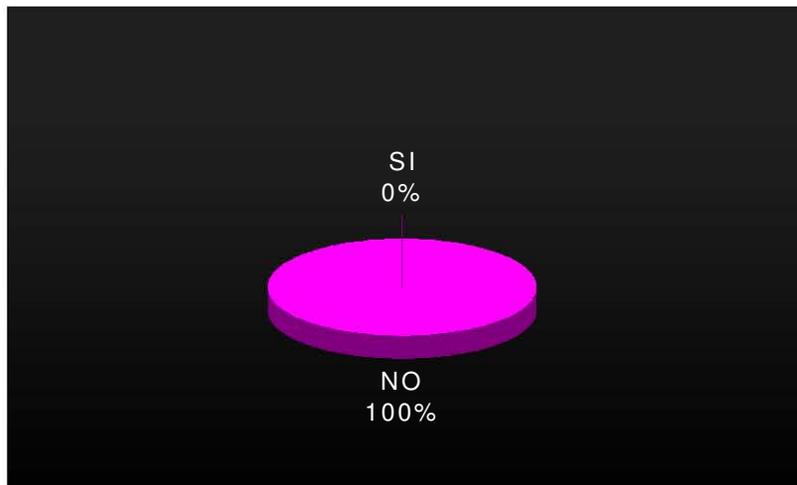
13.- ¿En qué áreas de Recursos Humanos ha aplicado el modelo de competencias?



14.- ¿Consideras que ha sido exitosa la aplicación del Modelo de Competencias?



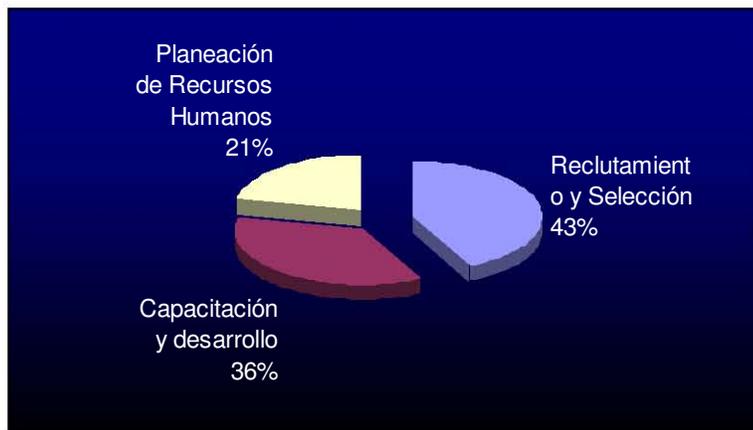
15.- ¿Consideras que ha sido un fracaso la aplicación del Modelo de Competencias?



16.- Cuales han sido los principales beneficios en la aplicación del Modelo de Competencias.

- Ayuda a mejorar la selección y calidad del personal
- Tener criterios claros y objetivos en los procesos de selección.
- Ahorro de tiempo en la selección
- Contar con un Modelo claro de desempeño y la capacidad para el desarrollo interno profesional.
- Contar con información clara de las competencias (perfiles) y ofrecer retroalimentación, capacitación y desarrollo a los empleados.
- Identificación y alineación de la estrategia de Recursos Humanos a la de la Organización.
- Permite el desarrollo enfocado y planeado de ejecutivos.

17.- ¿Qué área de Recursos Humanos utiliza más el Modelo de Competencias?



18.- Comentarios relativos al tema.

Ninguna empresa de las que sí aplican competencias realizó algún comentario adicional.

Capítulo VII

Discusión de Resultados

Del análisis de la estadística, podemos decir una parte de las Instituciones Financieras en México, no utilizan el Modelo de Competencias, sin embargo las empresas que refieren sí haber aplicado el modelo, el 15% se han apoyado en algún consultor externo.

En las respuestas de las preguntas 3 y 4 que proponen identificar la estructura del modelo original y las adecuaciones, podemos decir que una parte de las Instituciones Financieras aplican los modelos adaptándolos en la definición de las habilidades de acuerdo a los valores institucionales, algunas crearon un perfilamiento funcional y el concepto de perfil de referencia, dependiendo de la empresa.

En las respuestas de las preguntas 5,6,7 y 8 que pretenden identificar el área o áreas en las que se aplicó el modelo y la profundidad del proyecto, se puede decir que la magnitud de la aplicación del modelo de estas empresas fue de inicio un poco limitada ya que se aplicó en la gran mayoría (de los que contestaron la encuesta) de la siguiente manera:

- Para un solo puesto o para un grupo de puestos
- Nivel ejecutivo y mandos medios
- Definiendo más de 10 competencias institucionales

Una detalle importante que se debe hacer notar es que McClelland a diferencia de estas empresas, definió solamente ocho competencias:

1. Motivación al logro
2. Iniciativa
3. Persistencia
4. Confianza en sí mismo
5. Sensibilidad Interpersonal
6. Comunicación asertiva
7. Propensión al estudio y a la investigación
8. Propensión a la organización y al método

Esto no quiere decir que sólo esas competencias se deban de considerar, definitivamente se tienen que adaptar dependiendo de cada empresa y sus valores institucionales.

Muy pocas llevaron a cabo la implementación del modelo de competencias tomando en cuenta las funciones de las unidades de negocio. Sin embargo en su mayoría se involucraron en los proyectos de implementación equipos de: Recursos Humanos, grupos de expertos y en algunos casos conocedores de los puestos y altos niveles de las empresas. De acuerdo al Modelo de Competencias de McClelland deben de estar involucrados desde la Dirección General de la institución, Recursos Humanos, expertos en competencias y generar equipos de trabajo con las mismas áreas en las que se va a implementar el modelo de competencias.

En las respuestas de las preguntas 9 y 10 con las que se pretende identificar herramientas y principal objetivo de la empresa al aplicar el modelo, se puede concluir que básicamente los objetivos más fuertes son:

- Fortalecer los procesos de Recursos Humanos.
- Mejorar la productividad de la operación
- Fortalecer la base gerencial.

Utilizando herramientas como:

- Entrevista profunda ó dimensional,
- Pruebas psicométricas,
- Assessment center,
- 180° y hasta 360°,

Finalmente y de acuerdo a lo mencionado en el capítulo tercero, las herramientas que propone McClelland son muy similares a las que actualmente se utilizan en estas empresas.

En lo que se refiere a la facilidad de la implementación de un Modelo de Competencias, podemos comentar que todos afirman que fue un éxito en cada empresa, lo que más se les facilitó fue la implementación en áreas con poca especialidad y áreas comerciales.

Expresan varios beneficios como:

- El tener criterios claros para los procesos de selección.
- Contar con un modelo claro de competencias y ofrecer retroalimentación
- Capacitación y desarrollo a los empleados
- Tener identificadas y alineadas las estrategias de Recursos Humanos a las de la organización.

McClelland comenta que el Modelo de Competencias ayuda a identificar las habilidades, conocimientos y características esenciales que el personal necesita para un desempeño exitoso en una función específica.

Finalmente las áreas que más utilizan en modelo son:

- Reclutamiento y Selección
- Capacitación y Desarrollo
- Planeación de Recursos Humanos

Esto se debe a que el área de Reclutamiento y Selección es la puerta de entrada de personal con potencial a la institución, si se cuenta con los puestos perfilados con competencias la selección suele ser más asertiva y apegada a los valores institucionales, los criterios de selección basados en expediente académico más conocimientos y habilidades, segmentación de las contrataciones según perfiles requeridos.

En lo que se refiere a la Capacitación y Desarrollo, al estar los empleados evaluados con competencias, es la base de la actuación para el desarrollo profesional de cada empleado ya que se trabaja de manera focalizada para conseguir una mayor adecuación progresiva al perfil de su puesto a fin de conseguir un mejor desempeño.

En la planeación de Recursos Humanos facilita la definición de rutas profesionales, favoreciendo cambios de área, facilita la realización de planes de sucesión: análisis previsionales y planificación de coberturas de puestos críticos.

Las empresas se enfrentaron a ciertos obstáculos, sin embargo, la mayoría refieren los siguientes:

- La adaptación de la metodología del modelo a sus empresas
- La definición de las competencias
- El convencimiento de la aceptación del proyecto de la alta Dirección de la institución.

A estos tres puntos los llaman obstáculos por que implican compromisos y acuerdos por parte de todos los niveles jerárquicos de la institución. Si no se logra alguno de los tres puntos arriba mencionados el proyecto será un fracaso o se llevará a cabo incompleto. Para evitar problemas McClelland refiere que se pueden presentar algunas circunstancias no predecibles que cambien el rumbo de la implementación como:

- Cambio de prioridades en el negocio

- Control o recorte de presupuesto
- Influencia de las políticas organizacionales
- Reestructura organizacional
- Resistencia al cambio.

Por lo que hay que tomar acciones para prevenir cualquier contingencia ya que la implementación de cualquier modelo de competencias toma tiempo, en el capítulo tercero se comentan algunas formas de prevenir cualquier contingencia.

Capítulo VIII

Alcances, Limitaciones y Sugerencias

8.1 Alcances

La investigación realizada, analiza el modelo de competencias y el impacto de su aplicación en las Instituciones Financieras en México.

Las Instituciones Financieras a las que nos referimos abarcan lo que son Bancos, Aseguradoras, Casas de Bolsa y Afores a nivel nacional.

El alcance en la contestación del cuestionario del total de la muestra fue de la siguiente manera:

| | |
|----------------|--------|
| Bancos | 16% |
| Casas de Bolsa | 39% |
| Afores | 16.67% |
| Aseguradoras | 15.73% |

De 286 Instituciones Financieras que es la población total, como muestra se consideraron a 55 que participan en los grupos de intercambio, de éstas sólo contestaron el 74.54% por diferentes razones que se analizarán en el punto de limitaciones.

8.2 Limitaciones

Aún cuando se pretendía garantizar una opinión con más fundamentos y por lo mismo se eligieron las empresas basándose en su disponibilidad y su impacto en el sector productivo, se identificaron tres limitaciones en el estudio que se consideró fueron determinantes en los resultados obtenidos en la investigación.

La primera fue la disponibilidad de los responsables de Recursos Humanos para contestar el cuestionario ya que se les entregó la encuesta el día que se tenía la junta de intercambio del mes, hubo quien la contestó ese mismo día, quien se tardó desde una semana hasta un mes ó definitivamente después del mes se les habló por teléfono para realizarles la encuesta.

La segunda es que los responsables de Recursos Humanos no le dieron la importancia necesaria a la contestación del cuestionario por lo que se considera que las respuestas pudieron haber sido más claras y más ricas en su contenido.

La tercera es que no se puede generalizar ya que de la población de 286 empresas de la población, la muestra seleccionada era de 55 empresas, de las cuales sólo contestaron 41 el cuál es el 14.34 %.

8.3 Sugerencias

En cuanto a la aplicación del cuestionario, para evitar errores es importante realizarlo directamente, uno a uno con los entrevistados. Para esto es necesario contar con tiempo disponible, tener previa cita con los responsables de Recursos Humanos y realizar la entrevista más profunda.

Es importante sugerir una forma de implementar la gestión por competencias tomando en cuenta el modelo de McClelland. Los pasos y características de la institución a grandes rasgos serían los siguientes:

- 1.- Una Institución con necesidad de transformación y desarrollo.
- 2.- Con una Misión, Visión y Valores bien identificados.
- 3.- Ligar el modelo de competencias a una estrategia institucional de Recursos Humanos y a sus valores.
- 4.- Debe de ser un proyecto corporativo en donde estén involucrados desde la Dir. General, Recursos Humanos y las áreas de negocio a las que se les va aplicar el modelo de competencias.
- 5.- Como punto de partida del modelo de Competencias es importante considerar que el nivel de desarrollo de las competencias de los profesionales influye en el rendimiento de la organización y su seguimiento sistemático permitirá conseguir mejores resultados.
- 6.- Es importante dividir las competencias en dos grupos:

Habilidades: Serán las actitudes y rasgos de carácter.

Se tendrá que elaborar la definición general de cada competencia institucional y las definiciones de los niveles de cada una.

Conocimientos: Serán los conocimientos técnicos de cada área.

Se tendrá que elaborar la definición general de cada competencia institucional y las definiciones de los niveles de cada una.

7.- Se tendrá que elaborar el plan estratégico de intervención, con objetivos, tareas, responsables de área y fechas compromiso para cada tarea.

8.- Elaborar una segmentación de colectivos e identificar los de mayor impacto para la institución. (Se inicia con estos colectivos y finalmente con los más pequeños ó administrativos).

9.- Preparar una presentación con información sobre el plan de intervención y comunicar el proceso a los colectivos identificados como de mayor potencial, esto con la finalidad de evitar la resistencia al cambio.

10.- En el momento de las presentaciones involucrar al colectivo proponiendo que asignen un responsable de su área para que le dé seguimiento al proyecto junto con Recursos Humanos.

11.- Definir la Base del modelo junto con el responsable del área en la que se inicia la implementación del modelo de competencias. Definir:

Perfil Funcional: Son los requisitos para el desempeño de una función y agrupa todos los puestos con unos requerimientos básicos comunes. Para facilitar esta actividad, se elabora una tabla de funciones que englobe todas las actividades del área.

Ejemplo:

| | VALORES | INTERNACIONAL | CUENTAS | GENERAL |
|-----------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Responsable de Unidad | Responsable de unidad "A" | | Responsable De unidad "B" | |
| Responsable Operativo | Responsable Operativo de valores | Responsable Operativo Internacional | Responsable Operativo de Cuentas | Responsable Operativo General |
| Jefe de equipo | | | | |
| Técnico Superior | | | | |
| Técnico medio | | | | |
| Técnico básico | | | | |

Una vez terminados los perfiles funcionales, debemos asociar los cargos a los mismos a fin de que todos los empleados tengan su propio perfil funcional.

Perfil profesional: Valoración de las capacidades personales. Se explica en el punto No. 15

12.- A partir de aquí, las áreas podrán determinar los niveles de cada competencia, Tanto las habilidades como los conocimientos, de acuerdo al perfil funcional, dependiendo de la definición de cada nivel de la misma y establecer MINIMOS y RECOMENDADOS,

Ejemplo:

| COMPETENCIA | NIVELES | | | | |
|-------------|---------|---------------|---|--------------------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Liderazgo | | | | | |
| | | Mínimo | | Recomendado | |

15.- Recursos Humanos inicia un proceso para identificar los **Perfiles Profesionales**, que a través de distintas técnicas de valoración de competencias se determinan los niveles de desarrollo de las mismas (habilidad o conocimiento) en los empleados. Las técnicas utilizadas pueden ser: entrevista eficaz, assessment center y pruebas psicométricas.

16.- Una vez que se tiene el perfil profesional de cada empleado del área en el que se están implementando las competencias, se compara con el perfil funcional y se analiza el gap que hay entre los dos.

17.- Analizando estas diferencias de gap entre el perfil funcional y profesional se tiene que realizar un plan de desarrollo profesional (planes de capacitación focalizados) con la finalidad de llegar a conseguir la adecuación al perfil funcional.

18.- Se le debe de dar capacitación al jefe inmediato para que dé retroalimentación a sus colaboradores y se establezcan compromisos de desarrollo para el subordinado.

19.- Cada año el jefe comunicará a sus colaboradores el gap individual y deberá ofrecer un plan de desarrollo para cada uno.

20.- En los planes de desarrollo se requieren 3 elementos importantes que son:

La implicación del interesado, por que nadie cambia por iniciativas externas, para esto se requiere de "Voluntad".

La participación del jefe, para ejercer y ayudar en el desarrollo del subordinado.

La participación de Recursos Humanos, a través de propuestas de acciones formativas ligadas a los distintos niveles de desarrollo de competencias.

Esto de la implementación de las competencias es un proceso que se tiene que llevar a cabo para todos las unidades de negocio de la empresa y finalmente dará el beneficio cíclico del desarrollo tanto de la institución como de los empleados que la integran.

Capítulo IX

Conclusiones

Actualmente en las empresas existe competencia no sólo a nivel nacional, sino internacional, exigencias en la calidad, innovación y precio de productos ó servicios, en este caso hablamos de las instituciones financieras.

Como comento en el capítulo IV, tanto la privatización como la globalización de la Banca en México están respondiendo y se están viendo obligados a mejorar y profesionalizar sus puestos, buscando la modernización financiera consolidando así la apertura financiera, el cual es formalmente, su objetivo. Esta competencia exige mejor preparación de empleados, funcionarios especializados. La función actual de recursos humanos será la de vigilar que tal preparación coadyuve al apoyo de las metas institucionales.

Estructurar el Modelo de Competencias en una empresa en particular requiere de varias actividades que deben ser planeadas y coordinadas no sólo por el área de Recursos Humanos, sino que se sugiere involucrar a las diferentes áreas de la empresa ya que como se comenta en el capítulo I el comportamiento se estudia de tres maneras en la organización: de manera individual, grupal y estructural, lo que hace más complicado la implementación de un modelo de competencias, sin embargo no es imposible.

En la actualidad un aspecto que podría ayudar en el éxito de la implementación de un modelo de competencias, es que, como se sugiere en el capítulo anterior, debe de existir compromiso e implicación por parte de todos los integrantes de la organización, una adecuada cobertura tecnológica, prever un presupuesto que soporte la adquisición de herramientas y recursos necesarios para llevarla a cabo.

Analizando los resultados ya descritos, vemos tristemente que las Instituciones financieras en México aún cuando pretenden ir a la vanguardia en productos y servicios, siguen dejando a un lado la evaluación y el desarrollo de sus empleados no obstante que saben que se podría potenciar los resultados de la misma si se analizaran los procesos que implican al recurso humano, desde la

implementación de un modelo de competencias, lo cuál nos lleva a modificar varios procesos fundamentados en las competencias como por ejemplo:

1. Una selección con perfiles claros.
2. Un seguimiento de contrataciones según perfiles funcionales.
3. En los planes de vida y carrera: favorece la realización de planes de sucesión.
- 4.- Planes de capacitación focalizados en las competencias.

La implementación del Modelo de Competencias se ajusta al concepto integral de la planeación de Recursos Humanos, y sólo en este contexto se puede potenciar su adaptación y aplicación. De otra manera fracasará ya que implica responsabilidad, trabajo, compromiso y actitud positiva para afrontar los cambios.

Bibliografía

1. Adaptado a Arnold S. Judson, 1966: *A Manager's Guide to Making Changes*, Londres, John Wiley & Sons.
2. Anntoinette D. Lucia & Richard Lepsinger, 1999: *The Art and Science of Competency Models*, San Francisco, Jossey-Bass Pfeiffer.
3. Bandura, A, 1989: *Principios en la Modificación de Comportamiento*, New York, Holt-Rinehart & Winston.
4. Biner, John B. 1993: *El proceso Administrativo*, México, CECSA.
5. Chester I. Bernard, 1981: *Las Funciones del Mundo Ejecutivo*, México, McGraw Hill.
6. Chiavenato, I. 1991: *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Graw Hill.
7. Dana Rahbar-Daniels; Mary Luo Erickson; Arden Dalik 2001: *Here to stay: Taking Competencies to the next level*, Worldalwork Journal, Scottsdale, First Quarter, Vol.10.
8. Dee Halley Dec 2001: *The Core Competency Model Project Corrections Today*; Lanham.
9. Dessler, Gary 1994: *Arministración de Personal*, México, Prentice Hall.
10. Duncan, W. Jack (1999): *Las Ideas y la Práctica de la Administración*, México: Carril, María del Pilar Traducción de *Management: Ideas and Actions*, New York: Oxford University Press, 2000.
11. Dunnette, Marvin D. 1994: *Psicología Industrial*, México, Trillas.
12. El financiero, Enero 2003.
13. Engel & Wolfgang, 1983: *Casos sobre Planificación, Organización, Ejecución y Control*, México, Deusto.
14. Gerald V. Barrett and Robert L. Depinet, Octubre 1991: *A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than For Intelligent*, University of Akron, American Psychologist.

15. Gómez H., Octavio, 1985: *Administración Práctica de Empresas*, México, ECASA.
16. Graciela A. Adrián Blanco, Directora de ACA Consultores, 1999-2003, Venezuela Analítica Editores,
17. Guvenec G. Alpander, 1998: *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*, México, Norma.
18. <http://www.economista.com.mx/pubinter2.nsf/All/8625671F00828C1B86256A400005711D?OpenDocument> Consulta: abril 2004.
19. Langdon, Dany G., Whiteside, Kathleen S., McKenna, and Monica M. 1999: *Intervention Resource Guide*, San Francisco, Jossey-Bass Pfeiffer.
20. McLagan, 1989.
21. Padua, J, 1979: *Técnicas de Investigación Aplicada a las Ciencias Sociales*, Colegio de México, FCE.
22. Peñaloza Webb, Miguel. 1995 "La conformación de una nueva banca" Editorial Mc Grall Hill.
23. Robbins, Stephen P.: *Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, Tercera Edición, México, Prentice Hall.
24. Sallenave, Jean Paul, 1990: *La decisión estratégica*, México, Norma.
25. Shein Edgar H. 1990: *Psicología Organizacional*, New York, Prentice Hall.
26. Siliceio, Alfonso, 1995: *Capacitación y Desarrollo Personal*, México.
27. Sisk, Henry L. 1996: *Administración y Gerencia de Empresas*, México, South-Western Publishing Co.
28. Spencer, Jr. McClelland D. And Spencer S.M. 1994: *Competency Assessment Methods. History and State of the Art*. Hay/Mc Ver Reaserch Press.
29. Vargas, Rosa Elvira, 26 de Octubre del 2001 "La venta de Bancomer...", El Financiero, México.
30. Villanueva & Anaya, 1990 ITAM: *La Empresa en la Dinámica Administrativa*, Escuela de Administración de Empresas, Publicación Interna.
31. Werther & Davis: *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Segunda Edición, México, Mgraw Hill.

Cuestionario

Sección 1 Perfil del encuestado

Nombre de la Empresa: _____

Empresa Giro: _____

Sección 2 Objetivo del Cuestionario

Este cuestionario fue diseñado para conocer la aplicación práctica del Modelo de Competencias en su Empresa.

Sección 3 Instrucciones

Favor de leer con cuidado cada pregunta del cuestionario y elegir la respuesta que indique tu opinión. Se pretende reflejar la realidad. Favor de responder todas las preguntas. Cabe señalar que los resultados de la encuesta le podrán ser entregados si así lo requiere.

1. ¿Se ha implementado algún Modelo de Competencias en tu empresa?
a) Sí b) No

2. Para la implantación del Modelo de Competencias se ha apoyado en algún consultor externo.
a) Sí b) No

3. ¿Cuál es el nombre del Modelo? _____

4. ¿Ha realizado modificaciones al modelo? .
a) Sí b) No

¿Cuáles son las principales modificaciones hechas?

5. La identificación de competencias se realizó para:

- a) Un puesto
- b) Un grupo de puestos
- c) Una función
- d) Una unidad de negocios
- e) Otra: ¿Cuál? _____

6. A que niveles de la empresa se aplicó el Modelo de Competencias.

- a) Nivel operativo
- b) Mandos medios
- c) Ejecutivos
- d) Todos los niveles

ANEXO 1

7. En la identificación de competencias ¿Cuántas competencias específicas se seleccionaron para su organización?.

- a) 1-3 b) 4-6 c) 7-9 d) más de 10

8. Para el desarrollo de la identificación de las competencias en su organización ¿Quién se involucro?

- a) Altos niveles de la empresa
b) Conocedores de los puestos a identificar
c) Equipo de R.H.
d) Grupo de expertos en competencias
e) Otro: ¿Cuál? _____

9. A que tipo de necesidad estratégica responde el Modelo de Competencias elegido:

- a) Fortalecer procesos de Recursos Humanos
b) Fortalecer la base gerencial
c) Integración cultural
d) Mejora en la productividad de la operación
e) Otra: ¿Cuál? _____

10. Mencione las herramientas principales que utiliza en el desarrollo del modelo de Competencias

11. Mencione cuales fueron los principales problemas u obstáculos en la implementación del modelo

12. En que áreas le fue más sencillo implantar el modelo

ANEXO 1

13. En que áreas de recursos humanos ha aplicado el modelo de competencias.

- a) Reclutamiento y Selección
- b) Capacitación y Desarrollo
- c) Planeación de Recursos humanos
- d) Otras: ¿Cuáles? _____

14. Considera que ha sido exitosa la aplicación del Modelo de Competencias.

Favor de explicar las principales razones del éxito.

- a) Sí
 - b) No
-

15. Considera que ha sido un fracaso la aplicación del Modelo de Competencias.

Favor de explicar las principales razones de dicho fracaso.

- a) Sí
 - b) No
-

16. Cuales han sido los principales beneficios en la aplicación del Modelo de competencias en su empresa.

17. Que área de Recursos Humanos utiliza más el Modelo de competencias

- e) Reclutamiento y Selección
- f) Capacitación y Desarrollo
- g) Planeación de Recursos humanos
- h) Otras: ¿Cuáles? _____

18. Favor de anexar sus comentarios relativos al tema.
